

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA

Institutionen för ekonomi och företagande

Företagsekonomi

D-uppsats 10 poäng

Handledare: Eron Oxing

BALANSEN MELLAN KUNDERNAS KRAV OCH FÖRETAGETS FÖRMÅGA ATT LEVERERA RÄTT PRODUKTER VID RÄTT TIDPUNKT.

- EN FALLSTUDIE AV CLAS OLHSONS
EFTERFRÅGESTYRNING -



Grupp 2, Vårterminen 2007

Författare: **Flor Pesonen**

Telefonnummer: **070- 4365691**

E-post: pesonen_tapia@hotmail.com

FÖRORD

Till att börja med vill författaren säga att denna studie har varit mycket givande. Författaren har fått nya perspektiv på hur efterfrågan av produkter, särskilt av säsongvaror, styrs och har fått djupare förståelse för de faktorer som ligger bakom företagets förmåga att styra efterfrågan.

Författaren vill tacka företaget Clas Ohlson för allt stöd, särskilt till Ove Bergsmeds och Rolf Andersson för uppvisat intresse och engagemang i författarens studie. Författaren vill även ta tillfället i akt att tacka handledaren Eron Oxing som har hjälpt till att styra studien i rätt riktning samt ett stort tack till familj och vänner som på ett eller annat sätt har gett sitt stöd till författaren under arbetets gång.

Flor Pesonen

Södertörns Högskola den 31 maj 2007

SAMMANFATTNING

Författare: Flor Pesonen

Handledare: Eron Oxing

Ämne: Företagsekonomi fördjupningskurs, magisteruppsats 10 p.

Titel: Balansen mellan kundernas krav och företagets förmåga att leverera rätt produkter vid rätt tidpunkt, en fallstudie av Clas Ohlsons efterfrågestyrning.

Bakgrund: Dagens marknad erbjuder kunderna fler valmöjligheter än den gjorde förut. Därmed ställer kunderna större krav på företag, produkter av den högsta möjliga kvalitet till det lägsta tänkbara priset när kunden efterfrågar dem, speciellt gällande säsongvaror som blir inaktuella när säsongstiden är över.

Under senaste åren har tekniken om försörjningskedjan uppmärksammats för sitt framgångsrika sätt att integrera affärsprocesser i företaget. Där är efterfrågestyrning en väsentlig del eftersom det arbetar med att styra efterfrågan med syfte att hitta balansen mellan utbud och efterfrågan. På så sätt kan företag tillfredställa kundernas behov effektivt och skapa goda relationer med dem. Lyckas inte företag att styra efterfrågan löper de risk att slås ut från marknaden.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur Clas Ohlson hanterar efterfrågan på säsongvaror.

Metod: Studien är en fallstudie av Clas Ohlsons efterfrågestyrning därmed har författaren använt sig av personliga intervjuer som primär material. Intervju personerna har ledande positioner inom Clas Ohlson. Det sekundära materialet består av data från årsredovisning, personaltidning, hemsida, mm och är komplement till det primära materialet. På så sätt får författaren problemet belyst ur olika perspektiv.

Slutsats: Clas Ohlson är idag ett framgångsrikt företag tack vare sitt sortiment, sina priser och sin kundservice. Företaget håller på att expanderas i Sverige och ska även expanderas utanför Skandinavien inom de närmaste åren.

Företagets affärsprocesser fungerar bra. Frågan är om Clas Ohlson kommer att klara av att tillfredställa sina framtida kunders efterfråga med sina konventionella metoder i de affärsprocesser som har direkt inverkan på efterfrågan.

Clas Ohlson behöver förbättra sitt informationsflöde så att varuflödet och informationsflödet arbetar effektivt. Detta kan åstadkommas med hjälp av modern teknik inom informationsteknologi. Visserligen har Clas Ohlson övervägt att använda sig av tekniska lösningar men inga beslut har fattats då man inte ansåg det som varken aktuellt eller fördelaktigt.

Abstract

Author: Flor Pesonen

Examinator: Eron Oxing

Course: Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits.

Title: The balance between customers demand and the company's capability to offer right products at the right point of time. A case study of Clas Ohlsons demand management.

Background: Today's market offers customers many more possibilities to choose than before. With that the customer's requirements on the company have become higher, products of the best possible quality to the less possible price when the customer demands them, specially concerning seasonal products that become out of date when the seasontime has finished.

In the recent years the Supply chain management technic has gott attention because of its succesfully way to integrate the companys business processes. Demand Management is a important part of that technic since demand management is dealing with managning the demand, with the pourpose to find the balance between supply and demand. In this way the company can satisfy its customers needs effective and creates good relationships with them. Companies that do not succeed to manage the demand, run the risk of taking away from the market.

Purpose: The purpose of this paper is to examine how Clas Ohlson handles the demand of seasonal products.

Method: Because this study is a case study of Clas Olhsons demand management, the author has used personal interviews as primary material. The persons interviewed have leading positions within Clas Ohlson. The secondary material consists of information from the annual account, personnel magazine, homepage, etc. The secondary material is a complement of the primary material. In this way the problem will be analyse from different perspectives.

Conclusion: Today is Clas Ohlson a successful company thanks to the companys product mix, the prices, specially seasonal products which have good prices, and the customer service Clas Ohlson is expanding in Sweden and vill expand outside the Skandinavien as well in the comming years. The company's business processes work good. The question is whether Clas Ohlson is going to manage to satisfy its future customers demand using its traditional methods in those business processes which have a big impact on the demand.

Clas Ohlson needs to improve its informationflow. The informationflow and the materialflow have to work together more effectively. This can achives with help of modern technic within

information technology. It is true that Clas Ohlson has considered the possibility to use technical solutions, but no final decisions have been made. The company was in the opinion that such solutions weren't bring benefits to the company at the time the discussion was going on.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
2 METOD	10
2.1 Inledning	10
2.2 Metodsynsätt	10
2.2.1 Systemsynsätt	11
2.3 Materialinsamlingsmetod	11
2.3.1 Primärt och sekundärt material	11
2.4 Urval	11
2.4.1 Urvals metoder	12
2.4.1.1 Fallstudie	12
2.4.1.2 Rekommendationsurval	13
2.4.1.3 Problemorierad urval	13
2.5 Validitet	13
2.6 Reliabilitet	13
3 TEORI	15
3.1 Inledning	15
3.2 Efterfrågestyrning	15
3.2.1 Strategisk Efterfrågestyrnings process	16
3.2.1.1 Procedurer för fastställande av prognoser	16
3.2.1.2 Synkroniseringsprocedurer	16
3.2.2 Operationell Efterfrågestyrnings process	17
3.2.2.1 Prognoser	17
3.2.2.2 Synkronisering	17
3.2.3 Säsongrelaterad efterfråga	17
3.2.3.1 Konstant efterfråga	18
3.2.3.2 Tilltagande efterfråga	18
3.3 Styrning av kundrelationer	19
3.3.1 Teknologi	21
3.3.1.1 Teknologi för lagring av data	21
3.3.2 Internet	21
3.4 Styrning av leverantörer	22
3.4.1 Intelligent system för styrning av leverantörer	23
3.4.1.1 Modul för val av leverantörer	23
3.4.1.2 Hjälpdisk Modul	23
3.5 Lagerstyrning	24
3.5.1 Risktagande/Spekulation lager	24
3.5.2 Omvänd konsignation lager	25
3.5.3 Prissänkning	25
3.6 Teoretisk Referensram	26
3.6.1 Val av variabler	27
3.6.2 Styrning av kundrelationer	27
3.6.3 Styrning av leverantörer	27
3.6.4 Lagerstyrning	27
3.6.5 Efterfrågestyrning	27

4 EMPIRI	29
4.1 Företagsbeskrivning	29
4.2 Clas Efterfrågestyrning	29
4.2.1 Prognoser	30
4.3 Styrning av kundrelationer hos Clas Ohlson	33
4.3.1 Kundinformation	34
4.3.2 Kundrelationer	35
4.3.3 Internet och Internetbutik	37
4.4 Styrning av leverantörer hos Clas Ohlson	39
4.4.1 Uppförande koden	40
4.4.2 Leverantörer	40
4.5 Clas Ohlsons Lagerstyrning	43
4.5.1 Centrallagret	43
4.5.2 Leveranser	44
4.5.3 Lagerstyrning av säsongvaror	46
4.5.4 Lageromsättningshastighet	46
5 ANALYS	48
5.1 Efterfrågestyrning	48
5.1.1 Prognoser	49
5.1.2 Säsongrelaterad efterfråga	50
5.2 Styrning av kundrelationer	51
5.2.1 Teknologi	53
5.2.2 Internet	53
5.3 Styrning av leverantörer	54
5.3.1 Intelligent system för styrning av leverantörer	55
5.3.1.1 Modul för val av leverantörer	56
5.3.1.2 Hjälpdisk modul	56
5.4 Lagerstyrning	57
5.4.1 Risktagande/Spekulation lager	57
5.4.2 Omvänd konsignation lager	58
5.4.3 Prissänkning	58
6 RESULTAT	60
7 SLUTSATS/DISKUSSION	62
7.1 Slutsats	63
7.2 Diskussion	63
7.3 Förslag till fortsatt forskning	64
8 KRITISKGRANSKNING	65
8.1 Validiteten	65
8.2 Reliabiliteten	65
KÄLLFÖRTECKNING	67
BILAGOR	70
Intervjumall 1. Telefonintervju med Inköpschefen	70
Intervjumall 2. Personlig intervju med Butikschefen	72
Intervjumall 3. Personlig intervju med Marknadschef	74
Intervjumall 4. Personlig intervju med Lagerchefen	76

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel redogör författaren för problemets bakgrund och syftet med att studera just det aktuella problemet.

1.1 Bakgrund

Den största utmaningen företag konfronteras för idag är kundernas allt större krav på produkter av den högsta möjliga kvalitet till det lägsta tänkbara priset. Kundernas förväntningar har ökat då marknaden har globaliserats. Därmed konkurrerar en mängd företag världen över om kundernas uppmärksamhet. Denna globala konkurrens har höjt ribban för företagen och lett till att de ständigt måste arbeta för att förbli konkurrenskraftiga och svara till marknadens påtryckningar (Fawcett, Stanley E et al s. 472).

I mitten av 1900 talet, massproduktionstekniker och massmarknadsförings tekniker förvandlade konkurrensens strategier genom att utöka produkt tillgängligheten för kunderna. Den inköpsprocessen där kunden och säljaren spenderade tid och lärde känna varandra blev fullständigt förändrad. Kunderna blev ett ”konto nummer” och säljarna tappade spåret efter sina kunders individuella behov. Marknaden blev full av produkter och valmöjligheter därför många företag är idag angelägna att återuppta kontakten med såväl nya som befintliga kunder och därmed upprätthålla långsiktig kundlojalitet (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s. 672).

Företagen står inför den svåra uppgiften att attrahera nya kunder och samtidigt behålla de befintliga kunderna. Men allteftersom nya och bättre produkter introduceras ideligen på marknaden gäller det för företag att vara på sin vakt om de aktuella trender och erbjuda kunden just vad den frågar efter, såväl funktionella som innovativa produkter. Funktionella produkter är stabila och standardiserade därmed inte så svåra att göra prognoser om. Medan innovativa produkter är mycket svåra att förutsäga på grund av sin natur, dess tillverkningsprocess och teknologi som befinner sig i utveckling. Innovativa produkter är sårbara för förfall, är ständig föremål för modifieringar, är inte stabila, deras produktion är svår att ställa om, har opålitliga leverantörer samt har begränsade resurser och erfarenhet. (Hau Lee, 2002, s.106, 107).

Företagen står inför den svåra uppgiften att leverera rätt produkter just vid rätt tillfälle varken tidigare eller senare. Det handlar om företagets förmåga att synkronisera utbud och efterfråga. Företagen ska förse sig med den struktur som håller jämvikt mellan kundernas krav och företagets förmåga att leverera rätt produkter (Croxtton Keely L, et al 2002, s.51).

1.2 Problemdiskussion

Problemet föreligger i att dagens företag måste finna konkreta och igenomtänkta strategier för att styra efterfrågan effektivt. Det gäller för företagen att vara på sin vakt och erbjuda vad kunder frågar efter vid rätt tidpunkt och rätt kvantitet. Detta är givetvis en komplex uppgift och en stor utmaning för företagen men de har blivit alltmer medvetna hur avgörande det är för företagets överlevnad att ha kunden i fokus. Därmed är det nödvändigt för företagen att hänga med utvecklingen av nya trender och att hela tiden förkovra sig för att bemöta den hårda konkurrensen på marknaden.

Företagen är fullt medvetna om att om de inte tillfredställer sina kunders behov väl gör något annat företag det åt dem då marknaden är full av konkurrerande företag. Dagens kunder ställer allt större krav på företagets förmåga att leverera vad de efterfrågar. Kunderna är medvetna om att de nu har större valmöjligheter på marknaden och slösar inte sin tid på företag som inte erbjuder vad hon frågar efter när det finns andra företag där kundens behov kan tillfredställas bättre.

Företagen ska eftersträva att överträffa kundernas förväntningar gällande varor och kringtjänster så att kunden får det där lilla extra som får hon att känna sig speciell. I syfte att åstadkomma detta räcker det inte att företagen använder sig av traditionella tekniker för att styra efterfrågan då dessa har blivit omoderna och har inte den kapacitet som krävs.

Företagen ska dra nytta av ny teknik som underlättar och effektiviserar styrning av efterfrågan. Ledarna bör överväga, för att hänga med IT utvecklingen och kundernas krav, att införa integrerade system som styrning av kundrelationer och styrning av leverantörer som skapar mervärde för kunden och gör företaget konkurrenskraftigare än sina konkurrenter.

1.3 Problemformulering

Hur styrs försörjningskedjan så att företaget levererar kunden vad den efterfrågar vid rätt tidpunkt till rätt pris?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka hur Clas Ohlson hanterar efterfrågan på säsongvaror.

2 METOD

Detta kapitel presenterar de metoder författaren har valt för att gå till väga med studien. Vidare ska författaren även motivera valet av dessa metoder.

2.1 Inledning

Författaren har använt vetenskapliga metoder som verktyg för att uppnå syftet med denna studie. Dessa metoder har legat till grund när författaren strukturerat de olika delar i studien och bidragit till att författaren har kunnat hitta lämpliga tillvägagångssätt för att lösa problemet och har kunnat komma fram till en slutsats.

Författaren ansåg som lämpligt att använda metoder inom företagsekonomi och vanliga forskningsmetoder för att ge läsarna en bättre uppfattning om de förhållanden författaren har studerat.

2.2 Metodsynsätt

Metodsynsätten gör antaganden om verkligheten. För att överhuvudtaget kunna undersöka, förklara och förstå verkligheten måste man göra vissa antagande om hur den är beskaffad och ser ut. Dessa antagande fungerar som en vägledning för kunskaparen (Arbnor, I., Bjerke, B, 1994, s 21).

2.2.1 Systemsynsätt

Det dominerande synsättet inom svenskt och skandinaviskt företagsekonomiskt tänkande är systemsynsättet. Detta synsätt antar att "verkligheten är arrangerad på ett sådant sätt, att helheten avviker från summan av delarna" (Arbnor, I., Bjerke, B, 1994, s 65-72).

Detta innebär enligt Arbnor och Bjerke att relationerna mellan helhetens delar är viktigare än helheten i sig. Dock kommer inte helheten att kunna skilja sig från typen av delarna. Resultatet som uppnås med tillämpningen av systemsynsättet är systemberoende, som innebär att individerna betraktas som delar i ett system och förklaras därför utifrån dess systematiska egenskaper.

Denna studies metodsynsätt har varit systemsynsättet då författaren betraktar försörjningskedjan som ett system där fokusen ligger på delsystem relationer och påverkan på varandra. Detta synsätt visar att relationerna mellan delsystem är det som är avgörande för helheten. På så sätt kan man förstå dynamiken i delsystem som skapas genom samverkan i delsystem aktiviteter.

2.3 Materialinsamlingsmetod

Det finns två typer av tillvägagångssätt för materialinsamling. Den ena är att samla in ny och aktuell material, primär information, och den andra är att använda redan insamlat material, sekundärinformation.

2.3.1 Primärt och sekundärt material

Inom system synsättet används både primärt och sekundärt material. Primärt material samlas från intervjuer och direkt observation. Intervju används inom systemsynsätt i stor omfattning, normalt i form av personliga intervjuer (Arbnor, I., Bjerke, B, 1994, s 245). Delvis strukturerade intervjuer, är den mest utbredda formen av intervjuer där viss standardisering förekommer vilket är en fördelen eftersom svaren kan jämföras. Detta är viktigt om man använder flera intervjuare för att samla in data. I dessa intervjuer använder man en intervjuguide, en lista över teman och generella frågor som ska tas upp under intervjuens gång. I arbetet med intervjuguiden ska forskaren i regel först identifiera centrala delteman som ingår i den överordnade forskningsfråga (Johanessen, A, Tufte, P, 2003, s.97-98).

Sekundärt material inom det studerade reella system kan spegla sin omvärld och andra reella system (protokoll, siffermaterial och dokument mm). Att kombinera primärdata från med intervju och sekundärt material är mycket vanligt (Arbnor, I., Bjerke, B, 1994, s 245).(Arbnor, I., Bjerke, B, 1994, s 246).

I syfte att kunna tillämpa systemsynsättets tillvägagångssätt har författaren kombinerat primärt material från personliga intervjuer med sekundärt material. Frågorna i intervjuerna har formulerats på ett strukturerat sätt då författaren har fått intervju personer i olika befattningar var det lämpligt att anpassa frågorna efter de intervjuade och därmed har de intervjuade fått utrymme för egna och kompletterande reflektioner. Detta har gjort att frågorna har varit både strukturerade och semistrukturerade.

Som sekundärt material har författaren studerat Clas Ohlsons hemsida, årsredovisning, personaltidningen, intern rapport, produktkatalog och dess tryckta reklamblad vilka är säsongrelaterade.

2.4.Urval

Samhällsforskare står ofta inför det faktum att de inte kan samla in data från alla som ingår i studien. De är därför hänvisade till att hämta in uppgifter från en del av hela kategorin, i förhoppning om de upptäckter som görs i delen överensstämmer med resten av population (Denscombe, M, 1998, s. 18)

2.4.1 Urvalsmetoder

Systemkunskaparen uppfattar sin verklighet som bestående av system, vilket definitionsmässigt betyder beroendeförhållanden å ena sidan och delvis unika fall å den andra. De reella system som väljs att studeras i systemsynsätt följer vanligtvis principer: de är mångsidiga och ger därför en bred belysning av de fenomen man studerar. De är intressanta i betydelsen att de leder utvecklingen i någon riktning. Detta kan betyda att man söker efter unika och avvikande fall (Arbner, I., Bjerke, B, 1994, s 239-240).

Studieobjektet i denna studie har varit företaget Clas Ohlsons styrning av efterfråga som är ett viktigt delsystem eller affärsprocess som tillsammans med andra affärsprocesser bidrar till att försörjningskedjan fungerar väl. Författaren har fokuserat på att undersöka hur Clas Ohlson hanterar efterfrågan på säsongvaror. Därför har författaren studerat beroendeförhållanden mellan de delsystem som försörjningskedjan består av, hur delsystem samspelar med varandra och även hur effektivt varje delsystem i kedjan fungerar för sig.

Försörjningskedjan, som system är mångsidig och belyser interaktionen mellan sina delsystem. Detta gör att författaren har fördjupat sin förståelse för hur de olika delsystemen i försörjningskedjan är uppbyggda och fungerar.

Författaren har sökt avvikande och unika särdrag som kännetecknar Clas Ohlsons styrning av efterfråga. I och med det har urvalsprincipen i denna studie varit fallstudie.

2.4.1.1 Fallstudie. Fallstudie är en beteckning som innebär att vi gör en studie på en mindre avgränsad grupp. Ett ”fall” kan vara en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation. Vid fallstudie utgår man ifrån ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt. Därför är det vanligt att information av olika karaktär samlas in för att ge en så fyllig bild av det aktuella fallet som möjligt (Runa, P, Davidson B, 2003 s.54). Fallstudier erbjuder möjligheten att gå tillräcklig på djupet för att kunna reda ut komplexiteten i en given situation. Den kan ta itu med fallet i sin helhet, och således har möjlighet att kunna upptäcka hur de många olika delarna påverkar varandra (Denscombe, M, 1998, s. 42). Författaren har studerat studieobjektet Clas Ohlson som en fallstudie eftersom studien handlar enbart om företaget Clas Ohlson. Anledningen till författaren valde just Clas Ohlson är att författaren fann det intressant att undersöka hur Clas Ohlson, ett företag som under de senaste åren har expanderat snabbt, hanterar efterfrågan på säsongvaror, vilka blir inaktuella när säsongen är över.

Författaren har försökt att samla in så mycket information som möjligt för att få en realistisk bild Clas Ohlsons arbetssätt gällande styrning av efterfråga.

2.4.1.2 Rekommendationsurval. Ett rekommendationsurval innebär, att man låter olika aktörer rekommendera andra intressanta aktörer (Arbnor, I, Bjerke, B, 1994, s 240-241). Författaren har använt sig av rekommendationsurval då kontaktpersonen rekommenderade författaren till kontakta Lagerchefen i Insjön. I sin tur rekommenderade lagerchefen att kontakta andra medarbetare inom marknads- och inköpsavdelning så att författaren kunde få problemet belyst ur olika perspektiv.

2.4.1.3 Problemoriterat urval. Det problemorienterade urvalet innebär att man väljer ut sådana som i någon mening har beröring med något undersökt problem. (Arbnor, I, Bjerke, B, 1994, s 240-241). Författaren använt sig av problemorienterat urval eftersom författaren har tillfrågat vad de förslagna personerna har för anknytning till studiens problemområde. Därmed har författaren påverkat så att de intervjuade är i olika befattningar och yrkesroller som har eller har haft någon relevans till studiens problemområde.

2.5 Validitet

Validitetsproblemet handlar om kopplingar mellan teori, definitioner och verklighet. I första hand finns det ett intresse och en möjlighet att avgöra huruvida mätningen är korrekt uppfört. En vanlig form inom systemsynsättet för att få garanti för att mätresultat är korrekta är att söka spegla det reella systemet ur så många synvinklar som möjligt. Detta sker genom att man under studietiden befinner sig i det reella systemet så mycket. Man ska tala med så många människor som möjligt, och studerar så mycket sekundärt material man kan (Arbnor, I., Bjerke, B, 1994, s 251).

Författaren förmodar att validiteten kommer att bli god eftersom problemområdet kommer att belysas av olika personer och intervjuarna kommer att äga rum i de intervjuades arbetsplatser. Författaren ämnar även studera olika sorters sekundära material.

2.6 Reliabilitet

Reliabiliteten handlar om hur tillförlitlighet data är. Det finns olika sätt att testa datas reliabilitet. Ett sätt är att repetera samma undersökning på samma grupp vid två olika tillfälle. Om resultatet blir det samma betraktas reliabilitet som hög. Ett annat sätt är att flera forskare

undersöker samma problemområde. Om flera forskare kommer fram till samma resultat tyder det att reliabiliteten är hög (Johannessen A, Tufte P, 2003, s.29).

Forskare kan försäkra sig om att reliabiliteten sin studie genom att ”lagra” verkligheten så att registreringarna kan göras i efterhand. Man kan spela in intervjuerna i en diktafon så att forskare kan höra dem i repris så många gånger den behöver. På så sätt försäkras forskaren sig att allt har uppfattats korrekt (Patel, R, Davidson, B, 2003, s.101).

Författaren bedömer att reliabiliteten kommer att bli

Författaren tror att reliabiliteten kommer att ligga på låg nivå. Eftersom Clas Ohlson håller på att expandera sig är företaget föremål för förändringar. Dock ska valet av intervjupersonerna höja reliabiliteten eftersom de är personer med lång erfarenhet inom Clas Ohlson och inom branschen. Även användningen av inspelade intervjuer ska höja reliabiliteten i studien.

3 TEORI

I detta kapitel redogör författaren för vilka teorier den väljer att använda i studien samt motiverar även relevansen i dessa teorier.

3.1 Inledning

I de senaste åren har teknik inom försörjningskedjan uppvisat vara väsentligt för att förbättra samarbetet mellan leverantörer och köpare. Företag som har granskats gällande behovet av teknik för att effektivisera försörjningskedja är eniga om att tekniken har ökat sina möjligheter att få nya kunder, speciellt bland på den internationella marknaden (Hsu Li-Ling, 2005, s.857).

Försörjningskedja består av flera processer som måste integreras för att kedjan ska fungera väl. Där efterfrågestyrning är en viktig process av försörjningskedjan som fokuserar på att förutsäga kundernas efterfråga och avgör hur företagets affärsprocesser ska samordnas så företaget erbjuder kunden vad hon efterfrågar (Croxtton Keely L et al. 2002, s.54).

3.2 Efterfrågestyrning

Processen i efterfrågestyrning innefattar prognoser av efterfrågan samordnad med företagets inköp, produktion och distribution funktion. Efterfrågestyrning ska finna arbetssätt som reducerar variationer i efterfrågan och förbättrar den operationella flexibiliteten i försörjningskedjan. Därmed ska efterfrågestyrning hålla jämvikten mellan kundernas krav och värdekedjans förmåga att leverera vad kunden efterfrågar. (Croxtton Keely L et al. 2002, s.51).

Författarna påpekar att mindre variationer i efterfrågan gör att företagets planering blir varaktig och ökat flexibilitet. Detta bidrar till att företag svarar snabbt på interna och externa händelser. Variationer i efterfrågan som har orsakats av kundernas ändrade preferenser är ofrånkomliga men ska eliminera styrande metoder som ökar variationen och införa handlingsprogram som främjar jämn efterfråga (Croxtton Keely L. et al. 2002, s.51).

Efterfrågestyrnings process har en strategisk och en operationell process.

I den strategiska processen, riktlinjerna som ska styra processen upprättas. Medan den operationella processen verkställer efterfrågestyrnings planer (Den strategiska och den operationella processen ska givetvis samspela med andra subprocesser och även med andra processer i försörjningskedjan). Ett processteam bestående av ledare från flera funktioner i

företaget ska leda både den strategiska och den operationella processen (Croxtton Keely L, et al. 2002, s.53).

3.2.1 Strategisk Efterfrågestyrnings process

Strategisk efterfrågestyrning fokuserar på att förutsäga hur efterfrågan ska synkroniseras med de resurser försörjningskedjan har. Ett processteam som ska ansvara för den strategiska processen måste ha god insikt i företagets strategi, kundernas behov, tillverkningskapacitet och nätverket i försörjningskedjan. Därmed ska processteamet ha nära samarbete med enskilda medarbetare, marknadsavdelningen och leverantörsansvariga (Croxtton Keely L, et al. 2002, s.54).

3.2.1.1 Procedurer för fastställande av prognoser. En kritisk del av efterfrågestyrning är prognoser av efterfrågan där processteamet behöver välja lämpliga metoder. Det finns många metoder att välja mellan från kvantitativ, tids serier eller regression till kvalitativ som fokuserar på målgruppen. Underlaget i prognoserna är historisk data, marknadsföringsplaner, försäljningsuppskattning, affärs mål, lagerhållning, etc. Kvantitativa metoder används för produkter med låg variation i efterfråga medan kvalitativa metoder lämpar sig bättre för produkter med hög variation i efterfråga och kräver medverkan från försäljarna eller från kunderna själva (Croxtton Keely L, et al.2002, s.55).

3.2.1.2 Synkroniseringsprocedurer. Det strategiska processteamet ansvarar för att utveckla procedurer som synkroniserar efterfrågan med andra processer i försörjningskedjan. Det strategiska processteamet måste ha en vid förståelse för försörjningskedjans kapacitet och flexibilitet. (Croxtton Keely L, et al.2002, s.57). Detta på grund av att synkroniseringsprocessen ska värdera prognosernas resultat och bestämma hur efterfrågan ska hanteras i varje del av försörjningskedjan. Resultatet av synkroniseringen ska balansera behoven och kostnader i tillverkning, logistik, försäljning för att bemöta den förutsägbara efterfrågan. I syfte att effektivisera synkroniseringsprocesser ska teamet överväga att inkludera huvudleverantörer och potentiella kunder i processen.

En av synkroniseringsprocessens viktigaste del är att definiera policys för lagring och allokering av produkterna när utbudet är större än efterfrågan och tvärtom. För säsongrelaterade produkter är en sådan policy nödvändig då produktionen kan komma att påbörja flera månader före den efterfrågade perioden. Här är det väsentligt att processteamet

uppskattar den kommande kapaciteten i försörjningskedjan och vidtar åtgärder i förebyggande syfte. (Croxtton Keely L, et al.2002, s.58).

3.2.2 Operationell efterfrågestyrnings process

På den operationella nivån ska processteamet verkställa prognoser och synkroniseringen i enlighet med vad som fastslogs i den strategiska processen.

3.2.2.1 Prognoser. Det är viktigt för teamets inlärningsprocesser att de spårar och analyserar eventuella brister i prognoserna och ger feedback till den strategiska process teamet om felets orsak. Ifall att felet ligger på någon enskild målgrupp, någon produkt eller något märke (Croxtton Keely L, et al.2002, s.61).

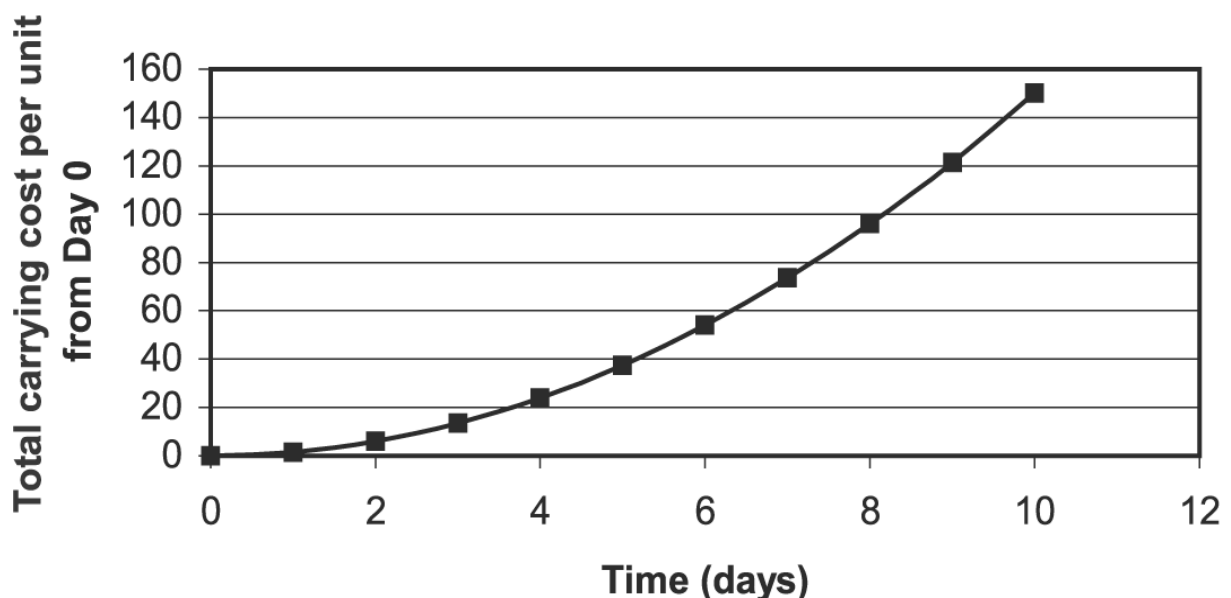
3.2.2.2 Synkronisering. När prognoserna är färdigställda, har man tillgång till inflöde och utflöde information som ska matcha utbud till efterfrågan. Synkroniseringsprocesser följer procedurerna som sattes upp under den strategiska nivån. Prognoserna verkställs enligt det så kallade "demand exekution plan" för att bemöta företagets efterfråga, uppskatta sina resurser och eventuella finansiella begränsningar samt aktuell lagerhållning inom försörjningskedjan. Man vill uppnå en bred förståelse för företagets förmåga att leverera det som krävs och säkerställa gällande lagerhållningsnivån i de viktigaste delar av försörjningskedjan. Därmed jämför man resultatet av detta med prognoserna för att fastställa begränsningar i systemet. Teamet kan även utgå från "förtroende intervaller", som visar felen i föregående prognoser och beräknar nya "förtroende intervaller" i för den gällande synkroniseringen. Managers ska inte endast beräkna den aktuella efterfrågan utan även koordinera med leverantörerna ifall efterfrågan överstiger prognosernas resultat, speciellt för nylanserade produkter. Prognosernas resultat ska därför kommuniceras både internt i företaget och externt till företagets viktiga intressenter (Croxtton Keely L. et al. 2002, s.63).

3.2.3 Säsongrelaterad efterfrågan

Efterfrågan på många produkter anpassas till upprepade årlig cykel, beroende på till exempel Julhandel. Produkter blir förgängliga då efterfrågan på dessa minskar medan säsongens slut närmar sig och produkterna blir inaktuella. Dessa produkter går att använda så länge säsongen varar och tappar sin ekonomisk värde när säsongstiden går ut. Bland annat julgran och julkort blir inaktuella allteftersom den 24 december närmar sig. Dock en del säsongprodukter kan

användas efter säsongen trots att dess ekonomiska värde har sjunkit. Detta medför att produktens försäljningspris blir lägre och vinstmarginalen reduceras (Gupta Yogesh, et al. 2003, s.500)

3.2.3.1 Konstant efterfrågan. När det gäller säsongsvariation utgår man ifrån konstant efterfrågan, säsongrelaterad efterfrågan kan beskrivas som, konstant efterfrågan, en tidsberoende konstant efterfrågan plus säsongrelaterade efterfrågan, en tidsberoende efterfrågan. Om året är delat i lika intervaller enligt längden av säsonger ska efterfrågan i varje intervall vara lika med summan av konstant efterfrågan plus säsongrelaterad efterfrågan under tidsintervallen som säsongen varar. Ledtiden i modellen är lika med noll då efterfrågan är konstant (Kobbacy Khairy A.H, Liang Yansong, Dec 1999, s.354 – 361)

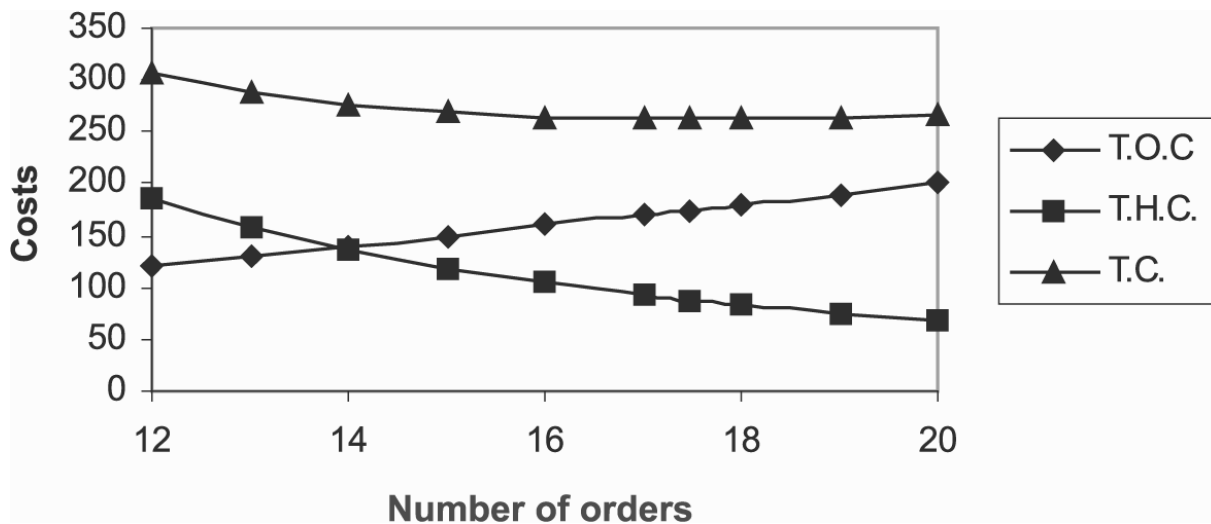


Figuren visar en konstant efterfrågan. Ju fler enheter beställs desto större blir kostnader förenade med beställningen och längre tid tar det att få varorna hem.

3.2.3.2 Tilltagande efterfrågan. Det är inte ovanligt att efterfrågan ökar under säsongen för att sedan falla ner drastisk. När efterfrågan intensifieras måste man ta ställning till hur många beställningar ska läggas och när det ska göras så att de ligger innanför säsongens tidsperiod. Tidsintervallen mellan beställningarna måste noggrann bestämmas. Den första beställning har lagts i början av säsongen, där tiden är lika med noll, och gäller tills den andra beställningen läggs.

Rörliga kostnader är relevanta att ta hänsyn till under hela säsongen därför ska man varje gång man beställer räkna ut vilken är den mest lämpliga tidpunkten för beställningen, beställningskostnader, lagringskostnader, transportkostnader, osv.

Dock är det känt att beställningar lagda under mitten av säsong är betydligt mer kostsamma på grund av att man kräver kortare ledtid och andra transportavgifter. (Gupta Yogesh, 2003 et al. s.505-506).

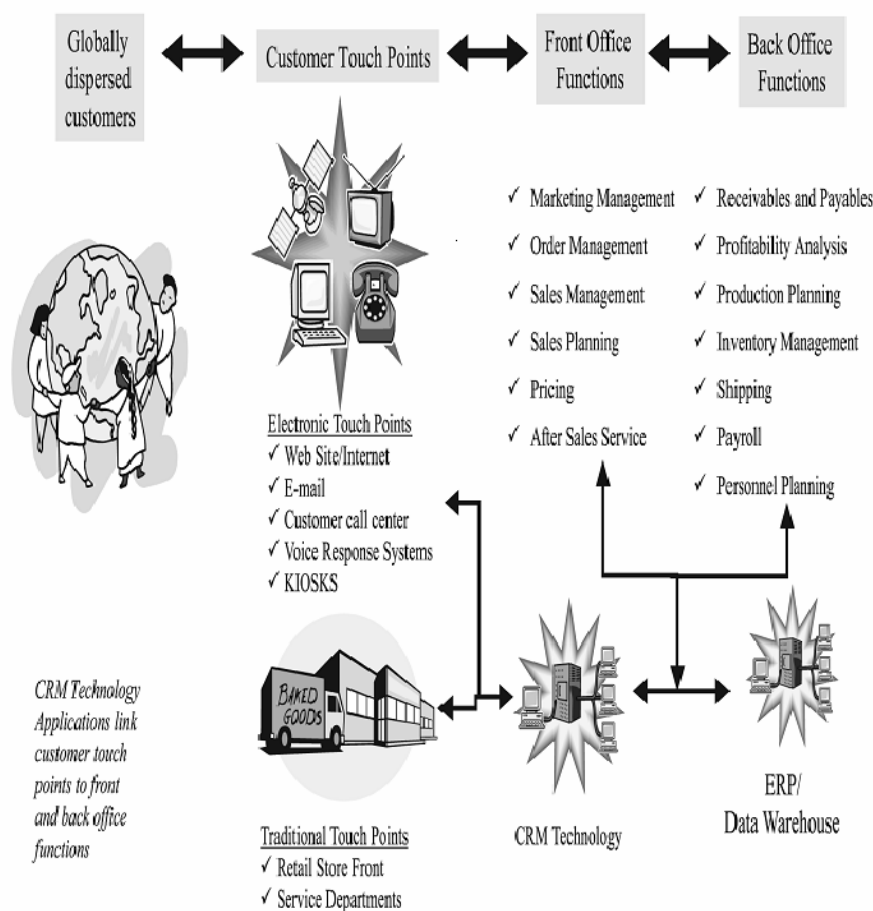


Figuren visar en tilltagande efterfrågan. Antal beställningar av säsongvaror under säsongperioden påverkar företagets totala kostnader. Ju fler beställningar desto ökade totala kostnader.

3.3 Styrning av kundrelationer

Styrning av kundrelationer kombinerar människor, processer och teknologi i syfte att förstå företagets kunder. Styrning av kundrelationer är en integrerad metod som styr och utvecklar kundrelationer med fokus framför allt på att behålla befintliga kunder. Då det har konstaterats att det är lönsammare att vårda befintliga kunder än att skaffa nya. Metoden använder sig av informationsteknologi och organisatoriska kundorienterade processer för att åstadkomma kundlojalitet och långsiktig lönsamhet. (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s.672).

Applikationer för styrning av kundrelationer länkar "front office" (försäljning, marknadsföring och kundservice) och "back office" (finans, tillverkning, lager, logistik och human resources) funktioner med företagets "touch points" eller kontaktpunkter. Företagets kontaktpunkter består av Internet/hemsida, e-post, direkt och telefon försäljning, reklamkampanjer, call centers, fax, etc. Tidigare kontrollerades kontaktpunkterna av separata databaser. Applikationer för styrning av kundrelationer är inte teknologiska applikationer relevanta endast för marknadsföring, försäljning och service utan är korsfunktionella, kundorienterade, teknologisk integrerade affärsprocesser som utökar relationer och genomsyrar hela organisationen (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s.672).



Figuren visar styrning av kundrelationer med hjälp av teknologiska applikationer. Applikationerna länkar företaget med de punkter som kunderna använder sig av för att kontakta företaget.

Många företag som har implementerat applikationer för styrning av kundrelationer kan konstatera att de har fått ökad konkurrenskraft, högre intäkter och lägre operationella kostnader. Ledarna har fått hjälp med att besvara på frågan ”vilka produkter/tjänster är viktig för våra kunder?” och ”hur skall vi kommunicera med våra kunder?” Denna strategi gynnar kunderna då de besparar tid och pengar då de får den information om produkterna de önskar och även bra service, oavsett vilken försäljningskanal de har använt sig av för att kontakta företaget (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s.673).

Ledarna bör noga reflektera över en eventuell införande av applikationer för styrning av kundrelationer då de är mycket kostsamma och även förenade med risker. Bland riskerna kan nämnas; projekt misslyckande, otillräcklig avkastning, överskrid budget, missnöjda kunder, brist på förtroende hos de anställda samt förlorad tid. Misslyckad införandet av applikationerna för styrning av kundrelationer utfaller på grund av att bristande förståelse för vad applikationer innebär (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s.677).

3.3.1 Teknologi

IT innovationer har möjliggjort allt närmare kundrelationer vid varje försäljningskanal. IT har designat affärsprocesser på nytt och uppnått dramatiska förbättringar som effektivt förenar företag med kunderna, leverantörerna, aktieägarna och övriga intressenter.

Applikationer för styrning av kundrelationer tar fördel av teknologiska innovationers förmåga att samla och analysera data från mönstren i kundbeteendet samt tolka dessa mönster och utveckla förutsägbara modeller enligt kundens individuella behov. Applikationer för styrning av kundrelationer ackumulerar, lagrar, underhåller och sprider kunskap om kunderna inom hela organisationen.

Mjukvaran automatiserar rutinmässiga uppgifter sådana som att spåra kundkontakter och analysera kundbeteendet. Försäljarna ska fokusera mer på försäljningen än på administrativa uppgifter. Därmed ska försäljarna lättare identifiera sina bästa kunder och belöna dem som köper oftare (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s.675).

3.3.1.1 Teknologi för lagring av data. Denna teknologi är ett verktyg inom IT management som lagrar, omvandlar och styr stora volymer av kundinformation från databaser i de olika affärsprocesser och skapar ett historiskt register för alla kundinteraktioner. Teknologi för lagring av data har dessutom förmågan att åskådliggöra, styra och kontinuerligt uppdatera kundinformationen.

Hela organisationen har tillträde till den framtagna kundinformationen därför möjliggör teknologi för lagring av data för styrning av kundrelationer genom att sammanställa och omvandla kundinformation till kundkunskap som kan användas för att förstå kundbeteendet bättre.

Teknik för lagring av data inkluderar all försäljnings, marknadsförings och kundservice aktiviteter. Men kan även användas med fördel inom fakturering, orderhantering, produkt distribution, retur av produkter, reklamationers historik och allt som avser att förbättra förståelse om kunderna och sina köpupplevelser (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s.677-678).

3.3.2 Internet

Internets stora utveckling har medfört nya former att bilda kundrelationer. Med hjälp av Internet kan styrning av kundrelationer ge potentiella kunder access till företaget via

hemsidan där de kan ta del av förmånliga erbjudande och beställa online dygnet runt. Dock har det uppmärksammats att samspelet mellan kunderna och företaget genom E- business kan leda till att företagets förmåga att upprätthålla one-to-one relationer minskar. Då kunderna förväntar sig att företag ska förutsäga deras behov och förse dem med kontinuerlig service. I gengäld är kunderna lojala till företaget för en längre period. Därför bör företag konsekvent arbeta för att kunna erbjuda kunder tjänster i real tid så att kundernas köppplevelse blir unik för varje gång. (Chen Injazz J, Popovich Karen, 2003, s.679-681).

Massmarketing via Internet bör utvecklas efter ett kundcentrerat perspektiv. The Seybold grupp har undersökt detta genom att tillfråga sina kunder vilka barriärer de möter vid kontakt med företaget. Resultatet av denna undersökning föreslår fem steg för att designa en kundcentrerad organisation. Dessa steg är följande: 1) att göra det enkelt som möjligt för kunden att göra affärer, 2) fokusera på slutkunden, 3) forma om "front office" fortlöpande efter att ha undersökt informationsflödet i front och back office. 4) skapa kundlojalitet genom att bli förutseende till kundernas behov och 5) bygga upp mätbara kontroller för att skapa förbättringsmöjligheter (Injazz J. Chen, Karen Popovich, 2003, s. 682).

3.4 Styrning av leverantörer

Styrning av leverantörer är den processen i försörjningskedjan som bidrar till företag med att hitta lämpliga leverantörerna. Idag är det få företag som tar hand om alla aktiviteter i försörjningskedjan utan företagen arbetar med att integrera leverantörer i ett nätverk. Nätverket ska leverera produkter av god kvalitet till konkurrenskraftiga priser och service till slutkunderna vid efterfråga. (Choy, K.L, et al. 2003, s. 263)

Styrning av leverantörer understödjer även utvärderingen av leverantörernas leveransförmåga med hjälp av CRB Case-based Reasoning, ett system där liknande problem och dess lösningar har sparats i en databas som användarna vänder sig till när de försöker lösa ett problem. Systemet återhämtar en mängd liknande fall och utvärderar liknelsen mellan varje fall i databasen med det aktuella problemet. Därefter presenterar systemet alternativa lösningar till det aktuella problemet och användaren får välja den mest lämpliga lösningen. Detta system kan användas med fördel som ett komplement till inköparnas konventionella utvärdering av leverantör därmed ett hjälpmedel vid beslutet att hitta nya eller behålla nuvarande leverantörer. CBR systems mjukvara paket kan levereras av olika tillverkare (Choy, K.L, et al. Jun 2003, s. 263)

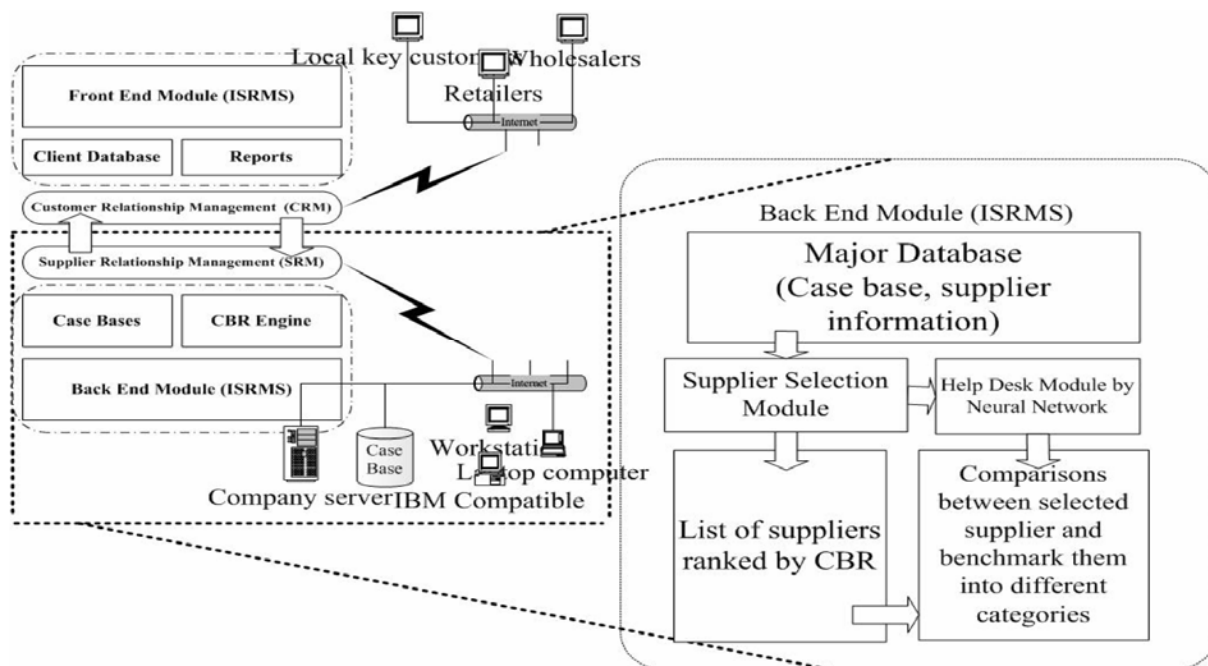
3.4.1 Intelligent system för styrning av leverantörer

Detta system understödjer företag att etablera sin kärnkompetens genom att bestämma vilka aktiviteter som organisationen ska fokusera på och vilka som ska outsouras. Intelligent system för styrning av leverantörer ska integrera styrning av leverantörer vid front och back end. Styrning av leverantörer front end innebär att grossisterna och återförsäljarna är länkade lokalt och internationellt och står för informationen om de rätta produkterna. Medan styrning av leverantörer back end består av Case bases, ett lager av information med fallstudier av leverantörerna gjorda i företaget och BCR systemet att välja fram kompetenta leverantörer.

Styrning av leverantörer front end samarbetar med styrning av kundrelationer för att samla in allmän kundinformation från kunddatabasen. Styrning av leverantörer back end samspelar även med styrning av kundrelationer i syfte att undersöka vilka leverantörer har lyckats leverera det som krävdes. Det finns två moduler som är ansvariga för att matcha kundernas efterfrågan med leverantörernas förmåga att leverera en specifik produkt. Dessa moduler inom Intelligent system för styrning av leverantörer är följande: (Choy, K.L, et al. 2003, s.265)

3.4.1.1 Modul för val av leverantörer. Denna modul används under processen att välja de mest lämpliga leverantörer där inköparna uträttar en lista över leverantörerna. Listan utträts med insamlad kundinformation från företagets hemsida som grund så att leverantörernas prestanda överensstämmer med kundernas feedback om vilka leverantörers produkter har bemött deras krav effektivt. Detta i syfte att få ett resultat som integrerar styrning av kundrelationer med styrning av leverantörer. Listan läggs sedan in en databas där den lagras i följande kategorier: teknisk support, kundservice, pris, kvalité, produktförpackning och kundnöjdhet (Choy, K.L, et al. Jun 2003, s.266).

3.4.1.2 Hjälpdisk Modul. Hjälpdisk modulen är oberoende av modulen för val av leverantörer. Denna modul tar fram listan lagrad i databasen och granskar den med hjälp av CBR systemet. Detta görs för att garantera att rätt leverantörer har valts fram. CBR systemet, som det framgått tidigare, jämför attributen hos de valda leverantörerna med leverantörer valda vid tidigare tillfällen. Jämförelsen bygger på grad av liknelse i befintliga kriterier för potentiella leverantörer. På sätt genererar systemet en ny lista med de mest lämpade leverantörerna i systematisk ordning så att inköparna slutligen kan välja leverantörer (Choy, K.L, et al. 2003, 266-267).



Figuren visar Intelligent system för styrning av leverantörer bestående av två moduler: modul för val av leverantör och hjälpdisk modulen.

3.5 Lagerstyrning

Lagret utgör en stor del av företagets tillgångar och spelar en viktig roll i dess lönsamhet. Därför är det väsentligt att tillräcklig tid och ansträngning ägnas åt att reducera det investerade kapitalet i lagret samtidigt som kundernas efterfrågan tillfredsställs på bästa möjliga sätt (Liu C. Y. D, Ridgway Keith, Feb 1995, s. 21).

Ur en praktisk synpunkt ska en god modell för lagerstyrning analysera processer för att kunna svara på frågorna ”hur många och när ska det beställas”. Modellen ska inte använda komplicerade algoritmer utan vara lätt att förstå men samtidigt ska modellen klara av att lösa olika problem i lager. Tillämpningen av modellen ska leda till effektiv lagerstyrning med betydelsefulla kostnadsbesparingar som följd (Kobbacy Khairy A.H, Liang Yansong, Dec 1999, s.360)

3.5.1 Risktagande/Spekulation Lager

Denna modell är den mest förekommande i lagerstyrningen i praktik. Risktagande lager innebär att företaget köper in produkter och lagrar dem innan efterfrågan på dessa är känd med säkerhet. Detta val medför många fördelar, inte minst förmågan att snabbt besvara på kundernas efterfråga och skydda företaget mot prisfluktuationer (Wallin Cynthia, et al. 2006, s.51).

Risktagande lager inkluderar även lagring av säsongrelaterade produkter som man vet kommer att efterfrågas senare. Eftersom en stor kvantitet av produkter köps in drar man nytta

av mängdrabatter och reducerar framtida transportkostnader (Larson Paul D, et al. 1990, s.498).

Rishtagande modellen är inte ekonomisk fördelaktigt från början, då den binder kapital i lagret, medför höga lagerkostnader, produkterna i lagret riskerar att bli inaktuella speciellt om företagets marknad är labil (Wallin Cynthia, et al. 2006, s. 53).

3.5.2 Omvänd konsignation lager

Ett företag som använder sig av omvänd konsignations lager modell, betalar för och äger produkterna men lagrar dem hos leverantören. Så fort företaget frågar efter produkterna skickas dem antingen till företaget eller direkt till dess kunder. Nackdelen med denna modell är uppenbarligen att kapital binds upp i lagret och risk finns för att lagrade produkter blir inaktuella (Wallin Cynthia, et al. 2006, s. 55).

3.5.3 Prissänkning

Inköp av säsongprodukter innebär en investering i lagret och återförsäljarnas huvudsakliga mål är att reducera lagerhållningen och maximera intäkterna. Den största svårigheten är att uppskatta en eventuell prissänkning innan säsongen har startat eftersom man är i behov av precisa prognoser i efterfrågan för produkterna under försäljningssäsongen. Ändamålet är att öka eller behålla intäkterna utan att prissa ner under de veckor som säsongen varar. Enligt återförsäljarnas erfarenhet kan de komplettera prognoserna med föregående års försäljning, prissänkningar samt intuition, bedömning och magkänsla för förhållanden i marknaden. På sätt kan försäljarna avgöra tidpunkten och storleken för prisreduceringar (Walker John, 1999, s. 354).

Möjligheten att prissa ner produkterna under försäljningssäsongen bör beaktas, speciellt för svårsålda produkter. Prissänkningen ska stimulera försäljningen av säsongrelaterade produkter under den kvarstående tiden av säsongen. Prissänkning kan göras successivt, i mitten och/eller i slutet av säsongen. Användningen av kritiska försäljningsprognoser kan användas med fördel för att få fram storleken av prissänkningen. Dock vissa produkter får inte prissa ner då en prissänkning skulle skada produkternas "image" (Walker John, 1999, s. 354).

Det finns andra valmöjligheter till prissänkningen, om man märker att en produkt är svårsåld tidigt kan man ersätta eller returnera produkten till leverantören alternativt vidta marknadsföringsåtgärder som uppmärksammar produkten särskilt. (Walker John, 1999, s. 358).

3.6.1 Val av variabler. Författaren har valt som oberoende variabler teorier som utgör de andra delar av försörjningskedjan som den beroende variabeln, Efterfrågestyrning, ska samarbeta med för en lyckad styrning av efterfrågan. De oberoende variabelerna ska belysa de faktorer som ligger bakom efterfrågestyrning.

3.6.2 Styrning av kundrelationer. Anledningen till att författaren har valt styrning av kundrelationer är att denna teknik fokuserar på att samla in så mycket information som möjligt om kunderna ur de olika försäljningskanalerna. För att sedan med hjälp av teknologin analysera denna information och få kännedom om vem kunden egentligen är och vad den har för önskemål. Ju mer man vet om kunderna desto bättre blir kunderrelationen. Därmed kan företaget erbjuda de varor som kunder efterfrågar och på så sätt styra företagets efterfrågan i rätt riktning. Styrning av kundrelationer syftar även till att förbättra arbetsprocesser i företag så att större fokus läggs på kundservice.

3.6.3 Styrning av leverantörer. Denna teori illustrerar hur ett företag går till väga för att välja sina leverantörer, om man ska ha sina leverantörer, lokalt eller internationellt, vilka varor är bäst att importera och vilka ska köpas in inrikes med hänsyn till företagets positionering på marknaden.

Styrning av leverantörer fokuserar även på att utvärdera leverantörerna genom att integrera informationen från leverantörerna, grossisterna om de ”rätta produkter” och informationen insamlad av företaget själv om vilka leverantörer har lyckats levererat de ”rätta produkter”. Motiveringen till att författaren har valt denna teori är att efterfrågestyrning har anknytning till hur företaget lyckats att beställa av sina leverantörer de säsongvaror som kunden efterfrågar så att de är tillgängliga för kunden i rätt tidpunkt.

3.6.4 Lagerstyrning. Valet av denna teori var en logiskt följd av föregående teorier då författaren först undersöker vilka varor som kunden vill ha genom förbättrade kundrelationer. Sedan tar författaren reda på hur leverantörerna väljs och hur leverantörernas förmåga att leverera rätt produkter utvärderas. Slutligen vill författaren givetvis ta reda på hur varorna lagras när de väl har anlänt till företaget därmed tar författaren upp de metoder som finns att tillgå för en effektiv lagerstyrning samt prissänkning av resterande varor efter säsongens slut.

3.6.5 Efterfrågestyrning. Denna teori representerar den beroende variabel, detta innebär att efterfrågestyrning är beroende av de ovanstående teorierna, har företaget inte goda relationer

med kunden vet det inte vilka varor kunden vill ha detta leder till att företaget inte kan välja sina leverantörer och överhuvudtaget inte kan beställa något. Därmed har företaget inte några varor att lagra.

4 EMPIRI

Detta kapitel inleds med en kort presentation av fallföretaget Clas Ohlson. Författaren sammanställer sedan informationen från intervjuerna och annat material i den ordning som teorierna har presenterats.

4.1 Företagsbeskrivning

Året var 1918 när Clas Ohlson startades som ett postorderföretag i Insjön. Bolagets grundare Clas Ohlson annonserade försäljningen av teknisk litteratur och handböcker i tidningen Triumf. Det blev en succé och sortimentet utökades efterhand med tekniska produkter. Redan 1925 tillkom radion i Clas Ohlsons sortiment. Under mellankrigstiden expanderade Bolaget kraftigt och bidrog i hög grad till att teknikintresset fick stor diffusion i Sverige.

Postorder var fram till 1980-talet Bolagets huvudsakliga verksamhet och kompletterades senare med butiksförsäljning i Insjön. Butiken har sedan den öppnades byggts ut vid ett flertal tillfällen och har för närvarande en butiksyta på cirka 2 000 kvadratmeter. På huvudkontoret i Insjön finns funktionerna inköp, marknadsföring, försäljning, ekonomi, administration, kundtjänst och koncernledning samt Centrallagret (www.clasohlson.se, 2007-04-12).

Idag är Clas Ohlson ett inköpsorienterat handelsföretag utan egen tillverkning och noterat på Stockholmsbörsen. I sortimentet finns ungefär 12 000 artiklar och mer än 2300 medarbetare. Försäljning sker i butiker i Sverige, Norge och Finland samt via postorder/Internet i Sverige & Norge. Under 2008/2009 kommer Clas Ohlsons expansion att ske i Storbritannien.

Clas Ohlson affärsidé lyder: *"Vi ska sälja rejäla produkter till låga priser med rätt kvalitet efter behov."* (Clas Ohlson, 1895-1979)(www.clasohlson.se, 2007-04-12).

4.2 Clas Ohlsons efterfrågestyrning

Inköpsavdelningen har totalt 60 medarbetare och har förstärkts med nya medarbetare för att klara av anpassningen av sortimentet för Storbritannien och nya miljökrav (Personaltidningen CO- bladet 2006, s, 10).

Det är inköpsavdelningen som har huvudansvaret för efterfrågestyrning på Clas Ohlson men de samarbetar med olika avdelningar i företaget. Förutom inköpschefen Mats Bortas, är

VD Gert Karnberg och affärsområdeschef Mikael Palmberg involverade i styrningen av efterfrågan ¹.

4.2.1 Prognoser

Lagerchefen Andersson menar att det är kunderna själva som styr efterfrågan och förklarar att när företaget ska för första gången introducera en ny produkt i sortimentet vet inköparna inte hur kunden kommer att reagera på den produkten. Inköparna har inte någon historik för produkten och baserar sin första prognos på hur de själva tror att produkten kommer att säljas. När inköparna har fått in produkten i sortimentet och börjat sälja den, skapas det ett efterfrågemönster i form av försäljningsstatistik. Utifrån denna statistik använder Clas Ohlson sig av IT stöd för att göra prognoser för framtiden som senare används när inköparna lägger en order till leverantören ².

Butikerna är till en viss del delaktiga i prognosprocessen av hur mycket som ska säljas då information om vad som händer i butikerna inkommer dagligen till inköpsavdelningen. Därmed hänger den enskilda butikens lagersaldo ihop med försäljningsstatistik i inköpssystemet, som inte är särskilt avancerat. De anställda i butikerna har möjlighet att rapportera in synpunkter på sortiment till ledningen. Ledningen tar hand om deras synpunkter, tar upp dem till värdering och ser till att de kommer med i nästa produktkatalog ³.

Alla produkter som köps in är prognossatta med hänsyn till olika parametrar, exempelvis katalogprodukt, säsongprodukt, kampanjprodukt, dragare mm ⁴. I dagsläget använder Clas Ohlson inte sig av någon mjukvara för att göra prognoserna. Materialet som ligger till grund för prognoserna är statistikmaterial, hämtat ur IT systemet som används i företaget, erfarenhet och uppskattning ⁵.

Prognosernas resultat förs sedan över till de berörda via företagets eget informationssystem, kallad Driften, som är integrerat i inköpssystemet. Alla som berörs av prognosernas resultat har tillgång till Driften. ⁶

¹ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadsavdelning, 2007-04-26

² Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

³ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁴ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁵ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

⁶ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

Prognoserna för katalogprodukter sätts av respektive inköpare, prognoser till säsongvaror och kampanjerna sätts av inköp- och marknadsavdelningen i samarbete. En referensgrupp finns också som delger tankar och förslag kring produktval och prognoser ⁷.

Clas Ohlsons marknadsavdelning får reda på vilka säsongvaror kunden vill ha genom att analysera aktuella trender på marknaden. Inköpsavdelningen tar reda på efterfrågan på säsongvaror med hjälp av data från marknadsavdelningen, statistik material; hämtat från beställningssystem om vilka och när varor har beställts föregående år, samt feedback från de anställda och kunderna själva ⁸.

Inköparna och kampanjcheferna fastställer prognoser för säsongvaror. Prognoserna på kampanjartiklarna skickas ut ca 2 veckor innan kampanjstart till respektive butikschef. Butikscheferna får sedan sin tilldelning av varor enligt prognoserna som inköparna och kampanjcheferna har bestämt. I och med detta skickas det aldrig ut massa varor till butikerna fast de inte vill ha eller har plats för dessa varor. Skulle den första tilldelningen av varor ta slut, skickas det ytterligare en omgång av varor till butikerna ⁹.

Efter många års erfarenhet vet inköparna vilka varor som har varierande efterfrågan. Dock garderar de sig för variationer i efterfrågan genom att bevaka alternativa varor som kan, om det blir nödvändigt, ersätta ordinarie säsongvaror ¹⁰. Clas Ohlson har denna handlingsplan inbyggd i systemet, vilket består dels av hur företaget ska bemöta den förändrade efterfrågan i lagret. Om efterfrågan blir större än förväntat har företaget oftast någon form av överenskommelse med leverantören om dem kan hålla en buffertlager för Clas Ohlson. På så sätt kan företaget ta in ytterligare varor. Om det däremot köps in för mycket säsongvaror sparar man produkter till nästa år ¹¹.

Dessutom har Clas Ohlson ständig anpassning av produkter, god kontroll av lagerhållning, samt god logistik. Avvikelser i efterfrågan ser inköparna och kampanjansvariga som en indikation att prognoserna måste anpassas efter den nya efterfrågan.

Kampanjcheferna kom till för ett år sedan och ägnar sig endast åt säsong och kampanjvaror. Dessutom har numera varje butik säsong/kampanjansvariga, Farsta Butiken har två medarbetare, som arbetar 50 procent med säsong/kampanjvaror och resten av tiden arbetar de med vanligt sortiment i butiken. Dock vid plockning av varor görs det inte någon

⁷ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁸ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁹ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

¹⁰ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

¹¹ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

uppdelning av personal utan alla plockar ordinarie och säsong/kampanjvaror. Därmed kan kampanjansvariga i butiken få en inblick av hela sortimentet och informera andra medarbetare om säsong/kampanjvaror så att alla är involverade i kampanjen¹².

Inköpssansvariga är uppdelade efter olika produktområde, där varje produktområde har sin egen prognos. Därmed reser inköparna till olika mässor runt om i världen, träffar leverantörer och för en dialog med marknadsavdelningen och butikerna för att hålla sig ajour om kundernas önskemål. Produktansvariga har månadsvis möten för att utbyta information över varandras område¹³.

Efterfrågan beräknas med utgång från de produkter företaget har sålt tidigare, antal försäljningskanaler i företaget och andra förutsättningar som kan påverka försäljningen¹⁴.

Gällande säsongvaror är styrningen av efterfrågan en delikat fråga då det är svårt att veta hur många andra butiker kommer att sälja samma säsongvaror. Lagerchefen klargör att förutom Clas Ohlssons vanliga konkurrenter erbjuder dagens varuhandel, exempelvis ICA och Konsum, kunderna produkter som traditionellt sätt inte hör hemma till varuhandels sortiment. Därmed får Clas Ohlson göra intelligenta antagande om kvantiteten på säsongvaror. Vidare menar Lagerchefen att det har skett en förändring i Clas Ohlssons strategi för efterfrågestyrning, förr tillämpade företaget principen att en vara aldrig fick ta slut och företaget köpte in allt för mycket säsongvaror med restpartier som följd. Idag har Clas Ohlssons inköpare blivit skickligare och försiktigare i sina antagande och får även stöd av olika instrument i inköpssystemet som visar säsongvariationer och trender. Clas Ohlssons fysiska varuförsörjning har blivit efterfrågestyrd försörjning, den så kallade pull-principen tillämpas¹⁵.

Jul är den största och viktigaste säsongen, en riktig pik, då omsättningen i december är nästan dubbel så stor som i den sämsta månaden på året. Anledningen till att julhandeln är så betydelsefull är att den ökade försäljningen under december månad blir av oavsett väderomslag vilket påverkar andra säsonger så som sommar och vårsäsongen negativ eller positivt. Blir det en regnig och kall sommar, säljs inte sommarvarorna. Vädret är en stor osäkerhetsfaktor för att beräkna efterfrågan på säsongvaror¹⁶.

¹² Intervju med Ove Bergsmeds, Butikschef, Farsta 2007-04-16

¹³ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

¹⁴ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

¹⁵ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

¹⁶ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

4.3 Styrning av kundrelationer hos Clas Ohlson

Det är marknadsavdelningen som ansvarar för styrningen av kundrelationer. Dock är företagets styrelse och ledning även involverade i utvecklingen av kundrelationer ¹⁷.

Clas Ohlson använder sig inte av teknik för styrning av kundrelationer men överväger möjligheten att implementera tekniken i framtiden. Dock i dagsläget tvivlar Clas Ohlson på att tekniken ska ge företaget tillräcklig nytta med tanke på vad investeringen kostar. Dessutom fungerar kommunikationen mellan försäljning, kundservice och marknadsföring redan och är tillfredställande ¹⁸.

Clas Ohlsons ledning har, med andra ord, inte studerat klart fördelar respektive nackdelar som en eventuell implementering av tekniken för styrning av kundrelationer skulle innebära för företaget ¹⁹.

Lagerchefen Andersson menar att Clas Ohlson har behov av denna teknik eftersom företaget har så pass mycket värde att tillföra kunden som de inte kan kommunicera ut i avsaknad kännedom på vem kunden egentligen. Kunderna som handlar i butikerna anses som anonyma för Clas Ohlson och det enda som företaget kan göra idag är att selektera vissa områden med hjälp av demografiska uppgifter, exempelvis område med genomsnittsinkomst och bostadsområde.

Däremot vet Clas Ohlson vilka distanskunderna, Internetkunderna och postorderkunderna är. Företaget har personliga uppgifter om dessa kunder och kan därmed förse dem med produktinformation. Distanskunders uppgifter är registrerade i företagets kundregister och företaget kan enkelt hålla reda på vad kunder handlar ²⁰.

Försäljningen via postorder minskar vartefter Clas Ohlson öppnar nya butiker. Försäljningen i den norra regionen har minskat betydligt mer än i den södra regionen. Då Clas Ohlson har haft en stor kundkrets i den norra regionen som har handlat via postorder sedan lång tid tillbaka. Dessa kunder väljer nu att handla i butik, dock finns det kunder som alltid kommer att välja att handla på postorder eftersom de har för långt att åka till närmaste butik ²¹. Exempelvis i Sundsvall hade Clas Ohlson en stor kundkrets som har handlat på postorder i många år och som nu väljer att åka till Sundsvallbutiken och handla ²².

¹⁷ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

¹⁸ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

¹⁹ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

²⁰ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

²¹ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

²² Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

Internetkunderna har motverkat att Clas Ohlson tappar distanskunder i och med att företaget har öppnat fler butiker. Då den nya generation som gärna handlar via Internet har kompensert det bortfall som företaget kan ha fått när de har öppnat nya butiker ²³.

Försäljningskanaler	2006/07	2005/06	Procentuell förändring
Butiker	272,0	229,9	+18
Postorder/Internet	7,8	8,6	-9
	279,8	238,5	+17
Länder			
Sverige	157,3	139,8	+13
Norge	102,2	81,6	+25
Finland	20,3	17,1	+19
	279,8	238,5	+17

Tabellen visar Clas Ohlsons försäljningskanaler och hur försäljningen har ändrats i företagets affärsområde under två verksamhetsår. www.clasohlson.se, 2007-04-20.

4.3.1 Kundinformation

Kundinformationen består av ett kundregister för Internet och postorderkunder, Clas Ohlsons egna kundundersökningar, medias och postens kontinuerliga undersökningar ²⁴. Clas Ohlson anser att det är viktigt att veta mer om sina kunder så att företaget ska kunna utforma sitt budskap effektivt. Därför kommer Clas Ohlson att göra en omfattande marknadsundersökning som ska söka svar på frågor förknippad med hur Clas Ohlson varumärke uppfattas ²⁵. Clas Ohlson har använt sig av kundundersökningar under en längre tid i samarbete med expertföretag i undersökningar och varumärke. Företaget har inte bestämt sig ännu vilket företag de ska arbeta med i den kommande marknadsundersökning och håller på att överväga huruvida de olika expertföretagens upplägg och priser passar för Clas Ohlson. Dock har man redan klart för sig att undersökningen kommer att bestå av dels intervjuer med de anställda för att ta reda på hur de uppfattar Clas Ohlson och dels intervjuer med kunderna ²⁶.

Clas Ohlson deltar på mässor för att få fram information om både nuvarande och blivande kunder. På mässorna får företaget tillfälle att sälja produkter, distribuera kataloger och

²³ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

²⁴ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

²⁵ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

²⁶ Personaltidningen CO-bladet 2007, s 15

inhämta värdefull information genom samtal med besökarna. Under verksamhetsåret 2005/2006 har Clas Ohlson deltagit med en egen monter på fyra stora mässor. Störst av de mässor som företaget brukar delta i är Stora Nolia. Mässan, är en konsumentvarumässa som hålls varje år i Piteå med cirka 130 000 besökare. En annan viktig mässa är Båtmässan i Stockholm, som äger rum i mars, där har Clas Ohlson möjlighet att presentera produktnyheterna i båtatalogen, årets båtmässa blev en storsuccé med över 110 000 besökare www.clasohlson.se, 2007-04-20.

Försäljningen per kanal, exempelvis försäljningen i varje butik lagras dag för dag, antal kvitto och antal inpasserade kunder. Informationen från försäljningskanalerna sparas i en databas som sedan analyseras på olika sätt. Inköparna använder den när de gör prognoser då efterfrågan skiljer markant efter var butiken ligger geografiskt, i butiken används kundinformationen för bland annat schemalagningen²⁷. All insamlad kundinformation sparas i databaser och används sedan för att selektera kommunikationen till olika målgrupper. Alla har inte tillgång till kundinformationen då den ligger med behörighet²⁸.

4.3.2 Kundrelationer

För Clas Ohlson är kundvård en central fråga och målet är att kunden ska känna sig nöjd. Dock har Clas Ohlson inte något system för att belöna sina lojala kunder men det har diskuterats en hel del om möjligheten att skapa/införa ett sådant system men de har inte kommit till skott ännu²⁹. Clas Ohlson har gjort undersökningar och konstaterat att det är väldigt stort administrativt arbete att ta hand om bonuskort därför överväger företaget fortfarande om det lönar sig i längden³⁰. Dock inom ett par år har Clas Ohlson med stor sannolikhet ett bonuskort, om detta kort kommer att erbjuda sina kunder även banktjänster har inte kommit på tal på företaget³¹.

I dagsläget belönas alla kunder genom seriös prissättning, seriös leverantör, generös ångerrätt och öppet köp. Clas Ohlson finns här även hög service och egna verkstäder: urverkstaden för alla slags ur, el och dataverkstad samt maskinverkstad. Företaget bemannar

²⁷ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

²⁸ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

²⁹ Intervju med Ove Bergsmeds, Butikschef, Farsta 2007-04-16

³⁰ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

³¹ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

sina serviceavdelningar efter behov (verkstäder, callcenter, kundtjänst, personal, reklam) och personalen utbildas kontinuerligt³².

Clas Ohlson vill att kunderna själva ska välja att komma till Clas Ohlson för att de vill göra det och inte för att de får gratis aktiviteter³³. Företaget vårdar sina kundrelationer genom att visa respekt för dem, genom att erbjuda dem god servicenivå samt serviceinriktade och kunniga medarbetare³⁴. Clas Ohlsons bästa sätt att belöna kunderna är kundpolicy som oerhört vänlig, glad och trevlig personal som rättar till eventuella problem. I butikerna har företaget reklamationsansvariga som tar väl hand om kunderna³⁵.

Genom att hela tiden fokusera på Clas Ohlsons hörnstenar pris, kvalitet samt service och förbättras inom dessa områden ska företaget öka förtroende hos sina kunder. Clas Ohlson har ett stort utbud av produkter som kunderna kan välja mellan efter behov. Företaget erbjuder olika segment på produkter, billiga varor, mellanvaror och märkesvaror som kostar lite mer. Kvalité är också mycket viktig för företaget därigenom har Clas Ohlson ändrat sitt sätt att positionera sig. Tidigare gick företaget ut på marknaden med budskapet av att vara ett lågprisföretag men det har förknippats med dåligt kvalité. Idag positionerar Clas Ohlson sig som ett företag med låga priser och inte ett lågprisföretag³⁶. I syfte att säkerställa produktkvalitén testar inköparna produkterna innan de tas in i sortimentet³⁷. Clas Ohlson har ambitionen att vara marknadsledande när det gäller kundservice (www.clasohlson.se, 2007-04-20). Service gentemot kunderna före köpet genom att tillhandhålla information om produkter, svara på kundens frågor i butiken, Internetbutiken och kataloger; under köpet, i samband med köpet ska Clas Ohlson ge kunderna god service så att de känner sig trygga med sitt köp. Efter köpet, om kunden av någon anledning inte blir nöjd med köpet ska Clas Ohlson ta hand om det. Företaget tror på att hög servicenivå lönar sig i längden och att Clas Ohlson genom sin generösa kundtjänst policy får en trogen kundkrets³⁸.

Clas Ohlsons kunder har rätt att reklamera om de inte är nöjda med sitt köp genom olika försäljningskanaler oavsett vilken försäljningskanal kunden har använt sig av. Detta innebär att Internet och postorderkunder även kan lämna tillbaka varorna i någon av butikerna. Likaså

³² Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

³³ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

³⁴ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

³⁵ Intervju med Ove Bergsmeds, Butikschef, Farsta 2007-04-16

³⁶ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

³⁷ Intervju med Ove Bergsmeds, Butikschef, Farsta 2007-04-16

³⁸ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

om kunden har handlat i butiken kan den returnera varan med post (www.clasohlson.se, 2007-04-20).

Clas Ohlsons kundtjänstavdelning består av över 30 medarbetare som jobbar med kundsupport, reklamationer, reparationer, teknisk upplysning, reservdelar, produkttester, mm. Kunderna kan kontakta dem per telefon, via e-post eller fax samt vända sig till Internetbutiken som understödjer och fungerar som ett komplement till kundtjänstavdelningen.

Ordermottagning erbjuder personlig service via telefon, fax eller brev och besvarar frågor om redan lagda beställningar och restorder. Mottagningen besvarar även om varan finns i lager och tar emot beställningar av produkter och/eller kataloger (www.clasohlson.se, 2007-04-20).

Clas Ohlson arbetar idag väldigt mycket med utskrift för att nå sina kunder och överväger att använda sig av andra former av media, vilka de är fortfarande oklart. Företaget ger ut en huvudkatalog, data, mobil och båttillbehör kataloger samt kampanjbilagor, gör reklam i dagstidningar, radio och TV. Marknadschefen Zimmerman menar att TV är ett spännande media med låga kostnader och når många kontakter ³⁹.

Under året har Clas Ohlson haft elva kampanjer med ett årstidsbundet tema, kampanjerna innehåller mellan 100 och 250 produkter med särskilt attraktiva priser. Dessa erbjudanden distribueras som direktutskick med post eller som bilaga till olika tidningar (www.clasohlson.se, 2007-04-20). Av dessa kampanjer är julhandel är den största och mest betydelsefulla säsongen/kampanjen därför marknadsför Clas Ohlson sig lite tuffare under denna period ⁴⁰.

4.3.3 Internet och Internetbutik

Internet har inneburit ett viktig och effektivt kommunikationsmedel för Clas Ohlson då medarbetarna snabbt och enkelt kan skaffa sig och förmedla information internt och externt samt nationell och internationellt. Informationsmässigt är det väldigt lätt att söka information till exempel för att göra leverantörsbanken, söka information angående samarbetspartners, det underlättar helt enkelt vardagen ⁴¹. Internet har underlättat väldigt mycket för företaget. Det har varit en självklarhet på Clas Ohlson att använda sig av informationsteknologi och Internet eftersom vi lever i en tid då användningen av Internet är väldigt utbredd och är en nödvändighet istället för en möjlighet ⁴².

³⁹ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁴⁰ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁴¹ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁴² Intervju med Ove Bergsmets, Butikschef, Farsta 2007-04-16

Clas Ohlson fick många beställningar via e-post och bestämde sig för att synas på Internet. Internetbutiken startades i oktober 1996 med ett enkelt beställningsformulär, nyhetsbrevet och sidor med produkter. Detta blev en succé och från april 2000 finns hela sortimentet tillgängligt på webbplatsen (www.clasohlson.se, 2007-04-20).

Marknadschef Zimmerman menar att Clas Ohlson ser en stor potential för nya kunder på Internet. Enligt trenden kommer försäljningen via Internet att öka då Clas Ohlson kommer att nå ut till en ny målgrupp som företaget inte har haft förut. Denna nya målgrupp är mellan 20-25 år och uppåt som har vuxit upp med IT och Internet och som har en vana att handla via Internet. Tidigare har Clas Ohlsons kunder bestått av äldre människor, som har arbetat mycket med händerna, hantverkare med vana att göra det själva, nu går man mot ett förbrukningssamhälle där mer och mer tid spenderas på Internet ⁴³.

Internet inneburit för Clas Ohlson ytterligare en säljkanal som säkrar företagets utveckling och försäljning ⁴⁴. Många kunder har upptäckt att det är smidigt att handla på Internetbutiken därmed har antalet besökare till webbplatsen ökat. För att kunderna lättare ska ta del av de erbjudanden Clas Ohlson har under årets olika kampanjer och andra aktiviteter har Clas Ohlson gjort om Internetbutiken i november 2006. Företaget har gett webbplatsen en ny struktur, fler bilder och utvecklat en mängd funktioner. Dock arbetar företaget kontinuerligt med att göra små som stora förändringar på webbplatsen för att platsen ska bli ännu bättre (www.clasohlson.se, 2007-04-20). Clas Ohlson har en egen avdelning som arbetar med driften och utvecklingen av hemsida ⁴⁵. Företagets hemsida är ”en levande sajt” för företagets kunder och andra intressenter ⁴⁶.

Internetbutiken har gått med vinst från starten och har även inneburit ett starkt säljstöd för vanliga butiker. Då kunderna kan läsa på om varorna även om de inte lägger sin beställning via Internet. För de kunder som väljer att handla på Internetbutiken erbjuder Clas Ohlson möjligheten att registrera sig som Internetkund (www.clasohlson.se 2007-04-17). Internetkunden kan förutom att handla via Internet även se sina tidigare beställningar och se om någon vara den har beställt finns tillgängligt i lagret. Dessutom kan Internetkunden ta del av information om företagets nya kataloger, erbjudande och kampanjer genom Nyhetsbrevet som skickas som e-post till alla Internetkunder (www.clasohlson.se 2007-04-17).

⁴³ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁴⁴ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁴⁵ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁴⁶ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

4.4 Styrning av leverantörer hos Clas Ohlson

Clas Ohlson är ett inköpsorienterat detaljhandelsföretag utan egen tillverkning. Därmed strävar Clas Ohlson efter långsiktiga relationer med sina leverantörer där båda partner utvecklas gemensamt. Clas Ohlson tror på en aktiv dialog och ett nära samarbete med sina leverantörer för att komma överens om handlingsplaner vid varje enskilt fall av avvikelse utan att göra avkall på långsiktiga mål.

Clas Ohlson har en nära och ömsesidigt relation till leverantörerna där båda parter är medvetna vad de tjänar på att ha en välfungerande relation ⁴⁷. Företaget vill att deras leverantörer ska betrakta företaget som en intressant och krävande kund som ständigt arbetar för att hitta bättre och mer intressanta produkter (www.clasohlson.se/, 2007-04-21).

Under kommande år kommer Clas Ohlson att satsa på egna varumärken vid inköp. Företagets målsättning är att andelen egna märkesvaror ska senast vid utgången av verksamhetsåret 2008/09 stå för 25 procent av försäljningen. Faktum att Clas Ohlson har egna varumärken innebär att företaget har valt serier med produkter där Clas Ohlson vill garantera produktsäkerhet och kvalitet till rätt pris. De egna varumärkena säkras genom att Clas Ohlson har patent på logotypen och namnen ⁴⁸. Tanken med egna varumärken i företaget kommer dels ur ett behov av att vara unik och öka lönsamheten och dels ur en vilja att öka kundservice med god garanti. Där kunderna själva inte ska behöva analysera och jämföra olika produkter (www.clasohlson.se/, 2007-04-21).

Det är inköparna som ansvarar för val av och kontakten med leverantörerna. Dock är företagets styrelse och ledning även involverade i val av leverantörerna⁴⁹. Inköparna, indelade i produktansvariga, har fria händer för att välja nya produkter och nya leverantörerna. Därmed har produktansvarige möjlighet att försöka hitta produkter som ligger i tid och leverantörer som gör sortimentet levande ⁵⁰.

Clas Ohlson är observant på dem trender som kommer men företaget är inte det som sätter en ny trend på marknaden. När Clas Ohlson ser att den nya produkten är accepterad på marknaden ska företaget vara beredd att tät hänga på trenden. Företaget vill först veta hur produkten har tagits emot på marknaden ⁵¹.

⁴⁷ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

⁴⁸ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁴⁹ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁵⁰ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁵¹ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

4.4.1 Uppförande koden

Under 2003 startade Clas Ohlson processen med ”code of conduct ” som översatt till svenska betyder “ Uppförande koden”. Arbetsprocessen med uppförandekoden börjar med att leverantören gör en nulägesanalys och en självdeklaration, som ska skapa verktyg för att följa upp leverantören ⁵² .

Uppförandekoden ska vara en naturlig del i dialogen vid inköp av produkter och tjänster från leverantörerna. Ambitionen är att Clas Ohlsons uppförandekod ska vara verksam fullt ut i inköpsarbetet och hos leverantörerna i slutet av 2007 då den kommer att införas successivt. Företaget förväntar sig att deras leverantörer kommer att respektera principerna i uppförandekoden samt att de arbetar för att genomföra den i sin verksamhet. Uppförande koden kännetecknas av kundfokus och består av de krav som Clas Ohlson ställer på sina leverantörer, handlingsplaner, metodik för uppföljning och åtgärder (www.clasohlson.se/, 2007-04-20). Leverantörernas arbetsmiljö, arbetstider, socialt ansvar, miljö, etc. är andra områden i processen med uppförandekoden CO-bladet 2006, s. 3.

Arbetet med uppförandekoden är en viktig del av företagets utvecklingsprocess och drivs av deltagare från koncernledningen, inköpsavdelningen, miljö/säkerhet samt andra berörda. Det är inköpsorganisationen som ansvarar för att informera leverantörer, stödja arbetet och följa upp att koden efterlevs (www.clasohlson.se/, Tillgänglig 2007-04-20).

4.4.2 Leverantörer

Clas Ohlson har cirka 800 leverantörer i 30 olika länder. Under verksamhetsåret 2005/2006 stod svenska leverantörer för 56 procent av inköpen, asiatiska för 38 procent, europeiska för 5 procent och övriga världsdelar för 1 procent (www.clasohlson.se/, 2007-04-20).

Inköpen från Asien transporteras till Sverige (Göteborg) med båt. Från Göteborg transporteras merparten av varorna med tåg till Insjön. Detta har möjliggjorts genom en containerterminal som företaget delar med det lokala sågverket och hustillverkaren. Varorna distribueras sedan till centrallager där inlagring sker. Ledtiden för beställningarna är 2-3 månader därmed kräver av Clas Ohlson en god framförhållning i beställningarna (www.clasohlson.se/, 2007-04-20). Är det varor som ska beställas från Asien måste inköparna ha längre framförhållning. Däremot om leverantörerna finns i Sverige behöver inköparna givetvis inte ha så lång framförhållning. Under varje säsong/kampanjer finns det ett datum

⁵² Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁵² Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

satt om när varorna ska vara hemma och sedan räknas det baklänges beroende på ledtiden ⁵³. Säsongprodukterna beställs i regel ca 5-9 månader innan försäljningsperioden ⁵⁴.

Clas Ohlson arbetar med leverantörerna långsiktig speciellt med de nya då företaget har goda relationer med de gamla leverantörerna med vilka de har samarbetat med i många år ⁵⁵. Clas Ohlson har bra samarbete med sina leverantörer, både för egna märken och övriga märken. Dock har Clas Ohlson en tätare relation med leverantörer för egna märken i och med att tillverkningstiden kan bli lite längre och dessutom följer företaget upp dem närmare ⁵⁶.

En potentiell leverantör har produkter som ligger i tid, kan erbjuda god leveranssäkerhet, erbjuda bra pris och framför allt god kvalitet. Leverantören ska ha stabil ekonomi så att den kan försäkra kontinuiteten i leveranserna samt att den följer principerna i uppförande koden ⁵⁷. Leverantörerna ska vara seriösa, uppfylla krav på uppförandekoden och framför allt, Clas Ohlson viktigaste strategi, ska leverantören vara samarbetsvillig och ingå i långsiktigt partnerskap med företaget. Leverantörerna är inte integrerade i något nätverk som har koppling till Clas Ohlson då företaget vill vara i en oberoende ställning till sina leverantörer ⁵⁸.

Clas Ohlson använder sig inte av någon mjukvara för att välja sina leverantörer. De flesta leverantörer har försett företaget med produkter i många år och känner väl till vilka krav Clas Ohlson ställer på dem. Däremot har de få nya leverantörerna valts eftersom de uppfyller Clas Ohlson kriterier för potentiell leverantör ⁵⁹.

Enligt Lagerchefen Andersson finns det två vägar vid val av leverantörer. Den första vägen är att leverantörerna själva kontaktar Clas Ohlson och presenterar sina produkter, vilket var väldigt vanligt förut. Den andra vägen som är vanlig idag är att inköparna, produktansvariga är ute, söker av och skannar av marknaden då Clas Ohlson inte nöjer sig med de leverantörer som kontaktar dem ⁶⁰.

Då Clas Ohlson idag inte har någon mjukvara vid utvärdering av leverantörerna ställer företaget specifika krav till sina leverantörer som specificeras i Uppförande koden. Leverantörernas produkter ska givetvis vara säljbara och av god kvalitet samt det ska vara

⁵³ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁵⁴ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁵⁵ Intervju med Ove Bergsmeds, Butikschef, Farsta 2007-04-16

⁵⁶ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁵⁷ Intervju med Ove Bergsmeds, Butikschef, Farsta 2007-04-16

⁵⁸ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁵⁹ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

⁶⁰ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

dokumenterat att ämnen i produkterna är tillåtna av direktiv från EU ⁶¹. Clas Ohlson utvärderar sina leverantörer successivt genom att utföra oanmäld kontroll och pilottester av varje leverantör och tillverkare. I förekommande fall även med hjälp av en oberoende tredje part, en extern part, som verifierar att uppförandekoden följs. Detta innebär bland annat att leverantörer och tillverkare på begäran ska tillhandahålla ett register över anställda, arbetstid och lönelistor, dokumentation över skador och olycksfall i samband med arbetet, vilka förebyggande åtgärder som vidtagits samt genomförda brandskyddsåtgärder och utrymningsövningar. Om en leverantör eller tillverkare inte genomför bestämda förbättringar inom överenskommen tid, trots att påtalande skett och åtgärdsplan har fastställts, avbryter Clas Ohlson samarbetet med denna leverantör (www.clasohlson.se, 2007-04-21).

Clas Ohlson håller på att utarbeta ett system för att göra hembesök hos leverantörer i syfte konstatera att de verkligen lever upp till uppförande kodens anvisningar⁶². Förutom hembesök utvärderas Clas Ohlson sina leverantörer genom möten med dem, referenser från andra av deras kunder och genom att analysera hur de tar hand om logistik, kvalitetssäkring samt leveranssäkerhet ⁶³. Leverantörerna utvärderas många gånger utifrån produkten de levererar ⁶⁴. Clas Ohlsons stora leverantörer arbetar redan med frågor i uppförandekoden med sina kunder. I de fallen har arbete med uppförandekoden kunnat börja från en högre nivå. För en del frågor i uppförandekoden har Clas Ohlson ingått i ett samarbete med olika kunniga organisationer och försöker ta vara på andras erfarenheter (www.clasohlson.se/, 2007-04-21).

Clas Ohlson har dålig integration genom EDI utbyte med sina leverantörer ⁶⁵. Skulle något problem uppstå med leverantörerna försöker inköparna i första hand lösa problemet genom att använda sig av lagrad information om leverantörerna i databasen. Där kan inköparna oftast konstatera att liknande problem har uppstått tidigare och se hur problemet har lösts. Skulle problemet inte kunna lösas på detta vis kontaktar inköparen leverantören och gemensamt hittar med leverantören kommer de överens om en lösning som gynnar båda partner ⁶⁶. Förut hade inköparna informationen om leverantörerna i pappersformat, numera skannas de

⁶¹ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁶² Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁶³ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁶⁴ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁶⁵ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁶⁶ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

informationen och sparar som pdf- fil sedan lagras den med stor integritet digitalt i databasen⁶⁷.

Leverantörer har en kundansvarig gentemot Clas Ohlson och inköpsavdelningen är ansvarig för att kontakta denne kundansvarige. Om exempelvis medarbetarna på centrallagret upplever ett problem i form av felpackning, avsaknad av dokumentation, omärkt informeras inköpsavdelningen om detta som i sin tur informerar till leverantören om problemet⁶⁸. Utgångsläget för att lösa problem med leverantörer är att ha ett bra samarbete med dem. Samarbetet ska baseras på god kommunikation och öppen dialog vilket skapar trygghet, seriositet och professionalism bland båda parter⁶⁹.

4.5 Clas Ohlsons Lagerstyrning

Marknaden för Clas Ohlsons produkter har utvecklats under den senaste tiden. Samtliga delar av sortimentet uppvisar bra försäljningsökningar i både Sverige, Norge och Finland. Clas Ohlson långsiktiga målsättning är en årlig försäljningstillväxt på 15 procent. Detta ska uppnås genom ökad försäljning i befintliga butiker och genom fortsatta nyetableringar. För verksamhetsåret 2007/08 är målet att öppna 15-20 butiker och för 2008/09 är målet 20-25 nya butiker inklusive de 2-4 i Storbritannien (www.clasohlson.se/, 2007-04-14).

4.5.1 Centrallagret

Clas Ohlsons centrallager i Insjön försörjer alla butiker, postorder och Internet med varor. Centrallagret är företagets logistiknav för nuvarande marknader och initialt även för nya marknader. Lagrets totala golvyta är cirka 52 000 kvm med cirka 87 000 lagerplatser, där nästan 70 000 utgörs av pallplatser.

Centrallagret håller på att byggas ut och den första delen av sorteringsanläggningen var klar innan hösten 2005 men togs i drift först under januari 2006 då företaget inte ville störa leveranserna under julhandel som eventuellt kunde förorsaka inkörningsproblem. Den nya sorteringsanläggningen ska kunna garantera effektiva och fungerande leveranser till ett större antal butiker än i dag. Därmed har Centrallagret nu kapacitet att leverera till 90 butiker, målsättningen är att lagret ska kunna leverera till 150 butiker när utbyggnaden är klar.

⁶⁷ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

⁶⁸ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁶⁹ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

Sorteringsanläggningen sorterar gods som sedan ska plockas i kranlagret. I kranlagret har Clas Ohlson 6 plockstationer som med hjälp av 12 hel automatiska kranar betjänar pallplatserna. Företagets paketeringsavdelning, ”fixaravdelningen” tar hand om de produkter som inte är säljbara vid ankomst till godsmottagningen. Dessutom sköter dem distribution av kataloger och kopiering av bruksansvisningar.

4.5.2 Leveranser

Normal leveranstid till butikerna är en dag och beställningen sker automatisk i butiksdatasystemet när en vara når sin beställningstidpunkt i respektive butik. Clas Ohlson levererar 700 postorderförsändelse per dag cirka 184 000 per år, och 160 000 pallar med gods till butikerna per år. Därmed besöks centrallagret av ungefär 100 tunga fordon dagligen, som för distanskunder, Internet och Postorder kunder är leveranstiden 5 arbetsdagar dock kan det bli något längre under högsäsong speciellt vid betalning med kort. Order till övriga länder i Norden levereras till närmaste postkontor eller godsterminal. Betalning sker med kort.

Clas Ohlson har rätt att restnotera eller annullera beställningar på varor som är slut i lagret om varan inte beräknas komma in inom rimlig tid. Dock restnoterade varor levereras, utan extra kostnad, så snart dem inkommit på lagret. Kunden har rätt att avbeställa varan om den blir restnoterade.

4.5.3 Lagerstyrning av säsongvaror

Om man märker att en säsongvara är svårsåld försöker kampanjansvariga i första hand lyfta fram produkten genom att marknadsföra den särskilt, exempelvis genom att placera varan synligare och sätta upp reklamaffischer i butikerna ⁷⁰. Säljs produkten dåligt trots dessa åtgärder har vidtagits utgår den ur sortimentet ⁷¹. Butikerna rear ut säsongvaror med dålig försäljning efter säsongsslut eller sparar dem i butiken om det är varor som kommer tillbaka nästa säsong eller till nästa år. Dock är det väldigt få varor som går att spara ⁷². Finns dessa varor kvar i centrallagret lagersaldo reas dem ut till 30-70 % i fyndhörnan i Insjön ⁷³. Redan vid säsongbörjan får butikscheferna av inköpsavdelningen en lista över vilka varor som ska reas ut för att dessa varor kommer inte att komma tillbaka. Säsongvaror skickas inte tillbaka till centrallagret. Butikscheferna rapporterar till kampanjchefen avvikelser mellan

⁷⁰ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

⁷¹ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁷² Intervju med Ove Bergsmeds, Butikschef, Farsta 2007-04-16

⁷³ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

prognoserna och den verkliga försäljningen, i sin tur för kampanjcheferna vidare dialogen till inköparna att prognosen kan ha varit fel så inköparna tar hänsyn till det nästa år⁷⁴.

Lagerchefen Andersson tycker att företaget skulle kunna börja rea ut vissa produkter tidigare, exempelvis de varor som blev kvar efter Julhandel reades ut först under mellandagarna. Hade Clas Ohlson däremot sänkt priser på dessa varor veckan innan julafton hade företaget gjort sig av med bra med mycket mer av dessa varor. Baksidan av detta är att kunderna inte blir glada om de handlar i början på säsongen och upptäcker två veckor senare att samma vara säljs till ett lägre pris. Det är en balansgång mellan kundrelation och överlager som kan bli kvar⁷⁵.

I syfte att undvika bundet kapital i säsongvaror följer Clas Ohlson upp försäljningen av dessa varor noga. Skulle de visa sig att en vara inte uppmärksammas som förväntat kan företaget styra leveransen så att andra företag kan ta över leveransen⁷⁶. Det finns möjlighet att leverantörer ta tillbaka varan från de kunder som inte sålt slut på sin leverans och levererar till konkurrenten eller tvärtom⁷⁷. Ett annat sätt att undvika kapitalbindning som Clas Ohlson använder sig av är att skriva avtal med leverantörerna där Clas Ohlson har rätt att sända tillbaka varosaldot som finns kvar efter säsong för en del varor. Detta kan bara göras för en del varor⁷⁸. Den överenskommelsen med leverantören att Clas Ohlson får returnera en viss del av kvantiteten efter det att säsongen är slut framkommer redan i själva upphandlingen med leverantören⁷⁹. De som levererar till Clas Ohlson levererar också till konkurrenterna och leverantörerna gör en egen uppfattning om hur mycket varje kund brukar sälja. Detta är teoretisk resonemang men om Clas Ohlson inte säljer så mycket gör konkurrenterna det istället. Den totala försäljningen i samma region eller land blir densamma⁸⁰.

Säsongprodukterna beställs i regel ca 5-9 månader innan försäljningsperioden för att hålla god leveranssäkerhet. Hur mycket som ska beställas blir en uppskattning med utgångspunkten på föregående års försäljning där inkluderar inköparna varor till de butiker som har tillkommit sedan förra sommaren/julen för att få fram den nya kvantiteten i beställningen. Är det varor

⁷⁴ Intervju med Ove Bergsmets, Butikschef, Farsta 2007-04-16

⁷⁵ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁷⁶ Intervju med Mats Bortas, Inköpschef, 2007-04-11

⁷⁷ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁷⁸ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁷⁹ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁸⁰ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

som ska beställas från Asien måste företaget ha längre framförhållning. Däremot finns leverantörerna i Sverige behöver Clas Ohlson givetvis inte ha så lång framförhållning ⁸¹.

Varje säsong/kampanj har ett datum satt när den börjar och för att få fram när varorna måste vara tillgängliga i butikerna räknas det baklänges från det datumet beroende på ledtiden. Clas Ohlson säkerställer importerade varor genom direkt kontakt med leverantören och agenter i respektive land.

4.5.4 Lageromsättningshastighet

Företaget säkrar leveransservice genom ett generöst lager med en lageromsättningshastighet på 6,3 över hela sortimentet. Det innebär att centrallagret byts ut helt, 15 000 artiklar, oftare än varannan månad. Eftersom Clas Ohlson är så pass starkt finansiellt skulle företaget kunna öka lageromsättningshastighet men det skulle vara på bekostnad av leveransservicen. Denna höga lagernivå räcker dock ibland inte då vissa produkter tar slut ändå ⁸². Butikernas årliga lageromsättningshastighet uppgick under verksamhetsåret 2005/2006 till i genomsnitt 6,0 gånger. Dock de största butiker klarar målsättningen 8–10 gånger per år, medan de mindre butiker ligger lägre. Lageromsättningshastighet på säsongvaror är 12 ggr. Under jul är lageromsättningshastigheten givetvis högre då omsättningen för perioden november till januari står för 33 % av den totala omsättningen. För att hålla igång centrallagret 7 dagar i veckan under julrushen arbetar cirka 400 medarbetare, normalbemanning är cirka 300 medarbetare (www.clasohlson.se/, 2007-04-20).

Just vid juletid skickas information internt; skriftligt material, för att öka bemanningen på centrallagret och i butikerna ⁸³. Fysisk styrning av säsongvaror på lagret fungerar på det sättet att så länge varorna är aktiva ska de ligga på en bra lagerplats i Centrallagret, det vill säga varorna ska vara lättåtkomliga. När säsongen är slut placeras dessa varor som är kvar i ett lagerområde som inte logistiskt riktig, som ligger vid sidan av tills de blir aktuella igen. ⁸⁴ Clas Ohlson har inte något säkerhetslager, dock kan leverantörer hålla ett säkerhetslager åt företaget om man vet att en vara som finns i katalogsortimentet, säljer så pass bra att inköparna tror att varan ska finnas med i nästa katalog. Eller om Clas Ohlson får en indikation

⁸¹ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁸² Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁸³ Intervju med Jenny Zimmerman, Marknadschef, 2007-04-26

⁸⁴ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

från leverantörer att priset på råvaran har gått upp därmed ska varan höjas i pris och om någon vecka köper företaget på sig ett större lager i begränsad utsträckning ⁸⁵.

Alla varor som ligger i centrallager är betalda då företaget inte handlar med konsignation lager. Även de säsongvaror som Clas Ohlson lämnar tillbaka till leverantörer är betalda och leverantörer krediterar för dessa varor ⁸⁶.

⁸⁵ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

⁸⁶ Intervju med Rolf Andersson, Lagerchef, 2007-04-27

5 ANALYS

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin i förhållande till de valda teorierna. Analysens intention är att konstatera hur de valda teorierna tillämpas i praktiken och vilka avvikelser som förekommer mellan teorier och empiri.

5.1 Efterfrågestyrning

Enligt teorin har Efterfrågestyrning av en strategisk och en operationell process. Den strategiska processen drar upp riktlinjerna som ska styra efterfrågan medan den operationella processen, i samarbete med andra processer i försörjningskedjan, verkställer dessa riktlinjer. Clas Ohlsons efterfrågestyrning är även uppdelat i två procesteam fast uppdelningen inte är uppenbar eftersom det strategiska teamet inte är enbart involverad i efterfrågestyrning utan samverkar även i andra processer. Därför är det lätt att tro att de som hör till det operationella teamet ansvarar för hela efterfrågestyrningen. I själva verket är det strategiska teamet som fattar de slutgiltiga besluten.

Det strategiska teamet består av VDn, inköpschefen och affärsområdeschefen vilka hör till ledningsgruppen därmed har teamet god insikt i företagets strategi, kundernas behov och nätverket i försörjningskedjan vilket är teoretiskt korrekt. Det strategiska processteamet skall givetvis samarbeta med andra personer i ledningsgruppen om det skulle behövas. Det är detta team som fattar strategiska beslut gällande efterfrågan.

Det operationella teamet i efterfrågestyrning involverar alltifrån butikssäljarna, arbetsledarna, butikshefer och ansvariga för andra avdelningar i företaget där inköpsavdelningen indelad i produktansvariga har huvudansvaret. Detta team ser till att riktlinjerna som drogs upp i av den strategiska team effektueras.

Kommunikationen mellan det strategiska och det operationella teamet bör fungera effektivt. Dock framgick det i intervjuerna att kommunikationen mellan det strategiska och operationella teamet brister. Det operationella teamets möjligheter att påverka och få sin röst hörd är liten. Detta är enligt teori ett beklagligt men förekommande fenomen eftersom det är det operationella teamet som har daglig kontakt med kunderna och deras bidrag är mycket betydelsefull för en lyckad efterfrågestyrning.

5.1.1 Prognoser

Som det har framgått av den teoretiska delen av arbetet är prognoser en process som efterfrågestyrning lägger stor vikt på. Detta stämmer bra överens med Clas Ohlsons efterfrågestyrning då alla varor är prognossatta av olika inköpare beroende på vilken vara det är.

Enligt teorin finns det en kvantitativ metod, för produkter med låg variation i efterfrågan och en kvalitativ för produkter med stor variation i efterfrågan.

Clas Ohlson använder sig mest av den kvalitativa metod då företaget använder, som underlag i prognoserna, historisk data i form av försäljningsstatistik från föregående säsong/år. Företaget använder sig även av egna och medias marknadsundersökningar, försäljningsuppsaktningar, särskilt för nya varor, samt feed back från försäljarna och butikscheferna. Detta sker gällande säsongvaror när säsongen slutar då butikscheferna rapporterar vilka säsongvaror prognosen har slagit fel på så att inköparna tar hänsyn till avvikelserna mellan prognoserna och den faktiska försäljningsstatistiken till nästa säsong. Kunderna, speciellt Internet och postorderkunder, bidrar till prognoserna genom att lämna feed back om varorna de har handlat, som sparas i företagets kundregister. Butikkundernas kontribution till prognoserna uppenbarar sig genom försäljningsstatistik av nya produkter som företaget inte har någon historisk data om.

Clas Ohlson använder kvantitativa metoder antingen i låg utsträckning eller inte alls. Ett exempel är att inköparna har tillgång till butikernas lagersaldo genom inköpsystemet därmed kan de lätt se försäljningsstatistiken och dagligen följa upp hur försäljningen av enskilda produkter eller nya butiker utvecklas.

All information som ska ligga till grund för prognoserna fastställs av det strategiska teamet och det operationella teamet ska se till att samla in denna information. Innan informationen rapporteras till det strategiska teamet undersöks den av det operationella teamet med inköparna i spetsen. Gällande säsongvaror har Clas Ohlson en referensgrupp som delger tankar och förslag kring produktval och prognoser.

Prognosernas resultat förs över till de berörda via företagets interna informationssystem, kallad Driften, som är integrerat i inköpsystemet. Alla inom Clas Ohlson har tillgång till Driften. Därmed får leverantörerna inte ta del av prognosernas resultat vilket enligt teori är önskvärt. Då leverantörerna är viktiga intressenter till företaget och står för leveranserna av varor.

Clas Ohlson använder sig inte av någon mjukvara för att prognoser vilket kan komma att behövas då företaget har ett brett sortiment och numera flera butiker där behovet av varor varierar beroende på olika förhållanden.

I syfte att samordna alla aktiviteter som är delaktiga i styrningen av efterfrågan så att den förutsagda efterfrågan bemöts effektivt vidtar Clas Ohlson, enligt teorien, vissa åtgärder. Inköparna beställer säsongvaror 5-9 månader innan säsongstart då ledtiden för varorna som kommer från Asien är lång. Inköparna och kampanjcheferna skickar även ut prognoserna om kampanjartiklarna ca 2 veckor innan kampanjstart till respektive butikschef. På så sätt kan kampanjansvariga i butikerna, som arbetar halvtid med kampanj och säsongvaror, planera för att göra utrymme för dessa varor. De kan även utläsa vilka varor som enligt prognosen ska sälja bra och tilldelas en bra plats, vilka varor som ska utgå och ska reas ut efter säsongen, etc.

Clas Ohlson har en handlingsplan inbyggt i sitt system med riktlinjer om hur företaget ska bemöta förändrad efterfrågan i lagret och även överenskommelser med leverantörer. Detta arbetssätt stämmer bra med teorierna som menar att företaget måste en definierad policy för att inte överraskas av förändrad efterfråga. Inköparna har lång erfarenhet och kan göra logiska antaganden samt har olika instrument till hjälp för att uppskatta kapaciteten av sina leverantörer, finansiella begränsningar och lagerhållning.

Enligt teori ska företaget utgå från så kallade ”förtroende intervaller” vilka visar eventuella fel i tidigare prognoser och ta hänsyn till dessa när de beräkna den aktuella efterfrågan. Clas Ohlson använder sig av förtroende intervaller eftersom företaget använder sig av statistiskt material från föregående år som har samlats in bland annat då butikscheferna rapporterar brister i prognoserna. Samt att inköparna reser runt om världen för att se de trender som kommer att råda på marknaden. På så sätt anpassar Clas Ohlson sina resurser till den aktuella efterfrågan och tillämpar en efterfrågestyrd försörjning.

Enligt teori ska företags intressenter internt och externt vara delaktiga i prognosprocessen vilket inte stämmer med Clas Ohlson då efterfrågestyrning är en angelägenhet för ledningen. Där medarbetare som inte har ledande positioner har obetydlig inflytande för att aktivt delta i prognosprocessen. Leverantörerna har inte heller någon betydelsefull deltagande i prognosprocesser vilket är enligt teori önskvärt

5.1.2 Säsongrelaterad efterfråga

Efterfrågan på många produkter anpassas till en upprepad årlig cykel, beroende på till exempel julhandel. Produkter blir förgängliga då efterfrågan på dessa minskar medan säsongens slut närmar sig och produkterna blir inaktuella. Dock kan en del säsongprodukter

användas efter säsongen trots att dess ekonomiska värde har sjunkit. Detta medför att produktens försäljningspris blir lägre och vinstmarginalen reduceras

För Clas Ohlson är julhandel den största och viktigaste säsongen då försäljningen i december är dubbelt så stor som den sämsta månaden på året. Säsongvaror, enligt teorin, minskar i värde efter säsongsslut och företaget rear ut dem för att göra sig av med dem.

Om dessa varor inte kommer tillbaka nästa säsong och frigör kapitalet som finns bundet i dem trots lägre vinstmarginaler har företaget försummat möjligheten att återinvestera kapitalet i varor som är säljbara.

Enligt teori beräknar man efterfrågan genom att lägga ihop en konstant, tidsberoende efterfrågan med säsongrelaterade efterfrågan, tidsberoende efterfrågan. Detta stämmer mycket väl hos Clas Ohlson då företaget har en konstant efterfrågan på ordinarie sortiment och en tidsberoende efterfrågan på säsongvaror.

Teoretiskt sett ska företag välja den lämpliga tidpunkten för när en ny beställning av säsongvaror läggs på grund av rörliga kostnader förenade med varje beställning och den kortare ledtiden som leverantörerna får för att leverera ännu fler säsongvaror. Detta stämmer inte hos Clas Ohlson eftersom inköparna vet ungefär vilka varor för efterfrågan varierar och garderar sig för en tilltagande efterfrågan. Inköparna avtalar med leverantörerna så att de håller ett säkerhetslager åt Clas Ohlson och kontaktar även leverantörer till varor som kan ersätta de ordinarie säsongvaror ifall dessa skulle ta slut hos leverantörer.

5.2 Styrning av kundrelationer

I dagsläget använder Clas Ohlson inte teknik för styrning av sina kundrelationer, dock är företaget medvetet om de fördelar som denna teknik skulle föra med sig till företaget. Då Clas Ohlson vill utveckla sina kundrelationer och har service som huvudpunkt i sin affärsidé. Detta kan åstadkommas bara om man förstår sina kunder vilket är syftet med tekniken för styrning av kundrelationer. Där strategin kombinerar processer, teknologi och medarbetare genom ett integrerat system.

Enligt teori är det klokt att noggrant analysera om företaget verkligen är i behov av teknik för styrning av kundrelationer och väga upp fördelar och nackdelar med tekniken. Det är just det som Clas Ohlson har gjort på sista tiden. Företaget överväger fortfarande att implementera tekniken för styrning av kundrelationer då detta medför stora förändringar i företagets arbetssätt och påverkar dess ekonomiska situation.

Teoretiskt sett är applikationer för styrning av kundrelationer inte enbart teknologiska applikationer anpassade för marknadsföring, försäljning och service som många tror.

Applikationerna är korsfunktionella, kundorienterade, teknologisk integrerade affärsprocesser som utökar relationer och genomsyrar hela organisationen. Denna synpunkt stämmer med Clas Ohlsons syn på teknik för styrning av kundrelationer då företaget tror att tekniken ska påverka endast försäljning, kundservice och marknadsförings funktioner vilka idag fungerar tillfredställande.

I teori talar man om att teknik för styrning av kundrelationer länkar företags front office, försäljning, marknadsföring och kundservice och företags back office, finans, tillverkning, lager, logistik med företags kontaktpunkter, Internet, e-post, direkt och distanshandel. Vilka tidigare kontrollerades av separata databaser. Clas Ohlsons front och back office är inte helt integrerade med kontaktpunkterna genom ett integrerat system utan informationen från punkterna sparas i separata databaser. Dock fungerar utbytet av information mellan de som utgör front office respektive back office och kontaktpunkterna mycket bra. Detta bevisas exempelvis genom att Clas Ohlsons distanskunder får reklamera och returnera varorna i någon av butikerna och butikkunder får returnera varorna med post. Därmed är Clas Ohlsons försäljningskanaler integrerade trots att företaget inte använder sig av teknik för styrning av kundrelationer.

Många företag som har implementerat tekniska applikationer kan konstatera att de har fått ökad konkurrenskraft, högre intäkter och lägre operationella kostnader. Ledarna har fått hjälp med lära känna och förstå sina kunder. Just sådana här teoretiska resonemang driver Clas Ohlsons ledning att driva fram frågan om möjligheten att implementera tekniken för styrning av kundrelationer i företaget. Eftersom Clas Ohlson verkligen vill lära känna sina kunder bättre och eftersom företaget har mycket värde att tillföra till kunden, speciell butikskunderna, som lagerchefen Andersson uttryckte det. Han kände att de traditionella metoderna de fortfarande använder för att identifiera och lära känna sina kunder är begränsade.

Styrning av kundrelationer är en integrerad metod som styr och utvecklar kundrelationer med fokus på framför allt att behålla befintliga kunder. Då det har konstaterats att det är lönsammare att vårda befintliga kunder än att skaffa nya. Metoden använder sig av informationsteknologi och organisatoriska kundorienterade processer för att åstadkomma kundlojalitet och långsiktig lönsamhet.

Som det har tidigare nämnts använder Clas Ohlson inte tekniken för styrning av kundrelationer utan företaget har sina egna metoder för att vårda sina kunder som fungerar bra. Företaget erbjuder produkter av god kvalitet till låga priser, har en generös kundtjänst

policy och erbjuder hög kundservice vilket kompletteras med personlig service i ordermottagningen.

Clas Ohlson överväger att införa ett belöningsystem för lojala kunder i form av ett bonuskort. Dock har detta inte diskuterats klart eftersom företaget vill analysera vidare vad införandet av kortet skulle innebära för Clas Ohlson.

5.2.1 Teknologi

Enligt teori har IT innovationer möjliggjort allt närmare kundrelationer vid varje försäljningskanal genom att designa affärsprocesser på nytt. Mjukvaran automatiserar rutinmässiga uppgifter så att försäljarna kan fokusera mer på försäljningen än på administrativa uppgifter. Clas Ohlson är medveten om informationsteknologi inverkan på affärsprocesserna i företagen. Dock tar företaget inte fördel av teknologiska innovationer för kundrelationer därmed får försäljarna fortfarande ta hand om en del administrativa uppgifter i sitt arbete.

Clas Ohlson lagrar kundinformation i separata databaser. Informationen består bland annat av försäljningen i varje butik som lagras dag för dag, antal kvitto och antal inpasserade kunder. Denna information analyseras sedan på olika sätt. Inköparna använder den när de gör prognoser och butiken använder den för bland annat schemalaggningen. Kundinformationen hämtas även från mässor, olika marknadsundersökningar och kundundersökningar. All kundinformation är tillgänglig enbart för de som har behörighet till databaser vilket avviker från teorin som poängterar vikten att involvera hela organisationen i att fördjupa sin förståelse om kunderna.

5.2.2 Internet

Enligt teori har Internets stora utveckling medfört nya former att bilda kundrelationer. Styrning av kundrelationer tar hjälp av Internet för att ge potentiella kunder tillgång till företaget via hemsidan, där de kan ta del av förmånliga erbjudande och beställa online dygnet runt. Clas Ohlson använder redan Internet med fördel för att utveckla sina kundrelationer. Många kunder har upptäckt att det är smidigt att handla på Intertbutiken dygnet runt därmed har antalet besökare till webbplatsen ökat. Clas Ohlson kan genom Internet även nå ut till en ny och ung målgrupp som har vuxit upp med IT och Internet och etablera en relation till dem. I teorin uppmärksammas samspelet mellan kunderna. Genom e- business kan företags förmåga att upprätthålla relationer minskar. Detta stämmer inte riktigt med Clas Ohlson då

kunderna använder sig av Internet för att informera om produkterna och där säljarna använder Internet som säljstöd.

Teorin säger att massmarknadsföring via Internet bör utvecklas efter kundcentrerat perspektiv. Clas Ohlson är medveten om det och försöker utforma Internetbutiken så kundanpassad som möjligt. Teorin tar upp Seybold's modell som har utvecklats för att göra företag på Internet kundcentrerade. Denna modell har följande steg: 1) att göra så enkelt som möjligt för affärer via Internet. Clas Ohlson har en avdelning som tar hand om utveckling och drift av hemsidan. Förra året gjorde företaget om sin hemsida för att underlätta för kunden, hemsidan har fått en ny struktur, har fler bilder och fler funktioner. 2) fokusera på slutkunden, Clas Ohlson fokuserar på slutkunden då man uppdaterar hemsidan fortlöpande så att kunden alltid får ta del av aktuella erbjudande. Till distanskunder skickar företaget nyhetsbrevet som e-post. Internetkunder kan även se sina tidigare beställningar och om någon vara de har beställt finns tillgängligt i lagret. 3) utforma om "front office" fortlöpande efter att ha undersökt informationsflödet i front och back office. Clas Ohlson har alltid ett datum för hur länge de olika erbjudandena och säsongvarorna gäller. Därmed har företaget beställt dessa varor långt tid i förväg och har dem i lagret. Dock brister informationsflödet med back office då varorna hinner ta slut innan säsongen är avslutad. 4) skapa kundlojalitet genom att bli förutseende för kundernas behov. Clas Ohlsons breda sortiment med olika segment på produkter förutser för kundernas behov. Under julhandel kommer företaget även med förslag på eventuella julklappar. 5) bygga upp mätbara kontroller för att skapa förbättringsmöjligheter. Clas Ohlson har inte några mätbara kontroller för att skapa förbättringsmöjligheter. Företaget kan bara ta reda på antal besökare och vad samt när de har handlat.

5.3 Styrning av leverantörer

Clas Ohlson är ett inköpsorienterat detaljhandelsföretag utan egen tillverkning. Därför är leverantörerna väldigt viktiga för företaget. Enligt teori bidrar styrning av leverantörer företaget med att hitta och utvärdera leverantörer och därför är teknik för styrning av leverantörer relevant för Clas Ohlson.

Idag tar få företag hand om alla aktiviteter gällande leverantörer, utan företagen arbetar med att integrera leverantörer i ett nätverk. Nätverket ska leverera produkter av god kvalitet till konkurrenskraftiga priser och service till slutkunderna vid efterfråga. Detta stämmer bra med Clas Ohlsons styrning av leverantörer då företagens leverantörer är integrerade med varandra i en slags nätverk. Dock har detta nätverk inte någon koppling till Clas Ohlson eftersom företaget inte vill vara i en beroende ställning till sina leverantörer. På så sätt kan Clas Ohlson

byta leverantör om företaget anser sig ha hittat en bättre leverantör. Dock har Clas Ohlson goda och långsiktiga relationer med sina leverantörer. Där båda partner är medvetna om att de tjänar på att ha ett välfungerande samarbete.

Styrning av leverantörer understödjer utvärderingen av leverantörernas leveransförmåga med hjälp av CRB Case-based Reasoning, ett system där liknande problem och dess lösningar har sparats i en databas som användarna vänder sig till för att lösa ett problem. Systemet återhämtar ett liknande fall och utvärderar liknelsen mellan varje fall i databasen med det aktuella problemet och kommer med lösningsförslag som inköparen får ta ställning om. Clas Ohlson använder sig inte av mjukvara för att utvärdera sina leverantörer utan utför oanmälda kontroller och pilottester av varje leverantör för att verifiera att uppförandekoden, som specificerar de krav som företaget ställer till sina leverantörer, följs. Förutom ”hembesök” utvärderar Clas Ohlson sina leverantörer genom möten med dem, referenser från andra och genom att analysera hur de tar hand om logistik, kvalitetssäkring och leveranssäkerhet samt utifrån produkterna de levererar.

När det uppstår något problem med en leverantör använder inköparna sig av lagrad information om leverantörerna i databasen. Denna information har först sparats som pdf-fil som sedan lagrats i databasen. Inköparen går igenom dokumentet för att se om de kan hitta ett liknande problem och hur det har lösts.

5.3.1 Intelligent system för styrning av leverantörer

Detta system understödjer företag att etablera sin kärnkompetens genom att bestämma vilka aktiviteter som organisationen ska fokusera på och vilka som ska outsouras. Då Clas Ohlson är inköpsorienterat företag har företaget inte några produkter som utgör företagets kärnkompetens. Dock har Clas Ohlson varor av egna märken i sitt sortiment som företaget har valt att satsa och för att dessa varor ska stå för 25 % av försäljningen under nästa verksamhetsår. Därmed lägger Clas Ohlson stor fokus på egna märken så att de kan bli ett bra alternativ till märkesvaror.

Systemet ska integrera styrning av leverantörer front och back end. Styrning av leverantörer front end är länkad med grossisterna och återförsäljarna som står för informationen om de rätta produkterna. Clas Ohlsons styrning av leverantörer front end består av de olika produktansvariga som reser runt om i världen för hitta produkter som ligger i tid och leverantörer som gör sortimentet levande. Men också butiksförsäljarna som genom butikscheferna rapporterar till produktansvariga/kampanjansvariga om vilka produkter som

har fått god acceptans hos kunderna. Därmed kan Clas Ohlson garantera sina kunder varor av god kvalitet till bra priser så att kunderna inte ska behöva analysera och jämföra olika varor.

Styrning av leverantörer back end består av Case bases, ett lager av information om fallstudier om leverantörerna gjorda i företaget och BCR systemet att välja fram kompetenta leverantörer. Styrning av leverantörer back end ska samverka med styrning av kundrelationer för att undersöka vilka leverantörer som har lyckats leverera det som krävdes. Clas Ohlson styrning av leverantörer back består av lagrad information om leverantörerna sparad som pdf-fil i databasen och inköparna använder sig av rapporter från marknadsavdelningen.

Intelligent system för styrning av leverantörer använder sig av två moduler vilka är följande:

5.3.1.1 Modul för val av leverantörer. Denna modul används under processen att välja de mest lämpliga leverantörer, där inköparna uträttar en lista över leverantörerna som har bemött kundernas krav effektivast enligt rapporter från kundernas feedback.

Detta stämmer delvis med Clas Ohlson eftersom de flesta av leverantörerna har försett företaget med varor i många år. De har valts dels utifrån sina varor och sin förmåga att säkerställa leveranserna och dels genom att de själva har presenterat sina varor för företaget. Däremot väljs Clas Ohlsons nya leverantörer utifrån rekommendationer från andra i branschen, sina produkter och kriterier i uppförande koden. Företaget använder sig naturligtvis även av feedback från marknadsavdelningen och lagret.

5.3.1.2 Hjälpdisk Modul. Hjälpdisk Modul tar fram listan över de valda leverantörerna från Case base lager och granskar den med hjälp av CBR systemet. Detta görs för att garantera att rätt leverantörer har valts fram. Systemet genererar en ny lista med de mest lämpade leverantörerna i systematisk ordning så att inköparna slutligen kan välja leverantörer. Som det har nämnts tidigare lagrar Clas Ohlson information om leverantörerna i en databas. Denna information framställs av inköparna och granskas av företagets styrelse och ledning för att säkerställa att rätt leverantörer har valts.

5.4 Lagerstyrning

Lagret utgör en stor del av företagets tillgångar där företaget har bundit ett stort kapital vilket påverkar lagrets lönsamhet i företaget. För Clas Ohlsons del är lagret en stor tillgång där företaget investerat mycket kapital då marknaden för Clas Ohlsons produkter har utvecklats positivt på senare tid. Försäljningen av samtliga produkter har ökat i Sverige, Norge och Finland. Vidare har Clas Ohlson som målsättning med en årlig försäljningstillväxt på 15

procent genom ökad försäljning i befintliga butiker och nyetableringar. Därmed håller centrallagret på att byggas ut och där den första delen av sorteringsanläggningen, som redan är klar, ska garantera effektiva och fungerande leveranser till ett större antal butiker än i dag.

Lagerstyrning analyserar processer för att kunna svara på frågorna ”hur många och när ska det beställas”. Rätt tillämpning av modeller för lagerstyrning ska leda till effektiv lagerstyrning med betydelsefulla kostnadsbesparingar som följd. Detta stämmer med Ohlsons modeller för lagerstyrning som arbetar för att hitta jämvikten mellan hur mycket och när det ska beställas utan att binda kapital i varor som inte efterfrågas.

5.4.1 Risktagande/Spekulation Lager

Rishtagande lager innebär att företaget köper in produkter och lagrar dem innan efterfrågan på dessa är känd med säkerhet. Risktagande lager inkluderar lagring av säsongrelaterade produkter som kommer att efterfrågas nästa säsong.

Clas Ohlson använder sig av rishtagande lager i en väldig lite utsträckning, speciellt gällande säsongvaror då dessa varor vanligtvis inte kommer tillbaka nästa år. De säsongvaror som är kvar efter säsongens slut reas i första hand ut eller sparas i butikerna. Säsongvaror skickas inte tillbaka till centrallagret. Skulle dessa säsongvaror finnas kvar i centrallagret reas de ut i fyndhörna i Insjön.

Inköparna undviker spekulation lager genom att skicka en lista ut till butikscheferna över vilka varor som får reas. Detta sker två veckor innan säsongen startar så att butikscheferna är informerade om vilka produkter som inte får sparas.

Dock tillämpar Clas Ohlson spekulation lager med viss begränsning ifall företaget får en indikation av leverantörerna att en efterfrågad produkt ska höjas pris eller om produkten kommer att ersättas. Detta leder till en början dyr affär, men medför kostnadsbesparingar på sikt.

5.4.2 Omvänd konsignation lager

Ett företag som använder sig av omvänd konsignation lager modellen, betalar för och äger produkterna men lagrar dem hos leverantören. Så fort företaget frågar efter produkterna levereras dem till företaget. Nackdelen med modellen är att kapital binds och lagrade produkterna riskerar att bli inaktuella. Clas Ohlson använder sig av omvänd konsignation lager modellen med premisser som avviker från teori. Företaget köper in varor och betalar för dem men varorna lagras hos leverantören. Clas Ohlson kan förfoga över dessa varor utan restriktioner och få dem levererade till centrallagret på begäran.

Clas Ohlson har tecknat avtal med leverantören om att få returnera de varor som företaget inte har lyckats sälja. När leverantören har fått tillbaka sina varor krediteras det hos leverantören och Clas Ohlson frigör det investerade kapitalet i dessa varor.

5.4.3 Prissänkning

Inköp av säsongprodukter innebär för företagen en investering i lagret och försäljarnas mål är att reducera lagerhållningen och maximera intäkterna utan att prissänka produkterna under säsongstiden. Det är svårt för företaget att uppskatta en eventuell prissänkning innan säsongen har startat eftersom man inte kan göra en exakt bedömning av efterfrågan för produkterna som ska säljas. Därför kan försäljarnas erfarenhet kompletteras med prognosernas från föregående år, tidigare försäljningssiffror, prissänkningar intuition och magkänsla för förhållanden på marknaden. Detta stämmer bra med Clas Ohlsons lagerstyrning eftersom försäljarna arbetar med målsättningen att utöka försäljning och minska lagerhållning under säsongstiden utan att prissänka varorna. Därför väntar Clas Ohlson med att rea ut de varor som inte har sålts tills säsongperioden är över. Vidare använder Clas Ohlson föregående års prognoser och försäljning, prissänkningar, erfarenhet och antagande för att bedöma hur mycket och när det ska köpas in.

Möjligheten att prissänka produkterna under försäljningssäsongen bör beaktas.

Prissänkningen ska stimulera försäljningen av säsongrelaterade produkter och kan göras i mitten och/eller i slutet av säsongen. Dock får vissa produkter inte prissänkas då en prissänkning skulle skada produkternas "image". Detta teoretiska resonemang stämmer in med Clas Ohlsons lagerstyrning. Företaget verkar ha uppmärksammat att rean på säsongvarorna skulle kunna börja innan säsongen är slut. På så sätt kan företaget göra sig av med mer produkter än vid säsongens slut. Dock vill företaget inte riskera sina kundrelationer då kunden upptäcker att varan denne köpte i början av säsongen nu prissänkts.

Det finns andra valmöjligheter till prissänkningen, om man märker att en produkt är svårsåld tidig kan man ersätta eller returnera produkten till leverantören, alternativt vidta marknadsföringsåtgärder som uppmärksammar produkten särskilt. Detta stämmer delvis med hur Clas Ohlson hanterar produkter som inte har gått hem hos kunderna. Det första alternativet till prissänkning kan inte användas för just säsongvaror eftersom dessa är temporära och får inte vare sig ersättas eller returneras till leverantören. Detta på grund av att företaget har marknadsfört dessa produkter och inte vill svika eller vilseleda sina kunder. Det

andra alternativet tillämpas av Clas Ohlson, svårsålda säsongvarorna lyfts fram genom marknadsföringsåtgärder.

6 RESULTAT

Följande kapitel presenterar analysens resultat. Författaren undersöker att uppsatsens syfte har uppfyllts.

”Uppsatsens syfte är att undersöka hur Clas Ohlson hanterar efterfrågan på säsongvaror.”

Författaren fokuserade på att studera balansgången mellan kundernas krav på säsongvaror, som är attraktiva och frågas efter under den begränsade tiden som säsongen varar. Och Clas Ohlson förmåga att leverera dessa varor under säsongperioden, varken tidigare eller senare. De valda teorier hade för avsikt att undersöka hur Clas Ohlsons affärsprocesser som influerar efterfrågestyrningen samverkar i praktiken. Studiens resultat är att Clas Ohlson använder sig av konventionella metoder som efterliknar de metoder som teorin tar upp för att hantera efterfrågan. Dock lyckas företaget hantera efterfrågan på säsongvaror relativt bra. Dessvärre tar varorna slut under säsongperioden och fel i prognoserna har rapporterats.

Nedan kommer resultatet från varje val teori:

- Clas Ohlsons efterfrågestyrning överensstämmer bra med de teorier som författaren har tillgått. De ansvariga för efterfrågestyrning är indelade i en strategisk och en operationell grupp. Detta är inte så tydligt eftersom ledningen och styrelse som utgör den strategiska gruppen är även involverade i andra processer i företaget. Framställning av prognoser är efterfrågestyrnings viktigaste uppgift. De metoder Clas Ohlson använder för att göra prognoser skiljer sig från teori då Clas Ohlson inte använder sig av mjukvara. Varje produktansvarig gör sin egen prognos medan enligt teori ska den strategiska och den operationella gruppen i samarbete göra en gemensam prognos. Dock viktiga kriterier gällande prognoserna av ordinarie sortiment och säsongvaror stämmer relativt bra med teori.
- Idag använder Clas Ohlson inte styrning av kundrelationer för att vårda sina kundrelationer. Dock håller företaget på att undersöka möjligheten att implementera tekniken för styrning av kundrelationer eftersom Clas Ohlson lägger stor vikt på kundservice. Företaget vill utveckla sina kundrelationer genom att lära känna sina kunder bättre. Dessutom använder Clas Ohlson affärsprocesser som, enligt teori, innebär goda förutsättningar för implementeringen av tekniken för styrning av

kundrelationer, exempelvis användning av e-affärer och medvetenhet om informationsteknologins påverkan på affärsprocesser.

- Clas Ohlson använder inte styrning av leverantörer för att vare sig välja eller utvärdera sina leverantörer. De flesta av leverantörerna har företaget samarbetat med i många år. Clas Ohlson har genom åren etablerat goda och långsiktiga relationer med dem. Företagets nya leverantörer har däremot valts med hjälp av konventionella metoder och med stöd av uppförande koden, som togs i bruk nyligen. Uppförande koden används även för att utvärdera samtliga leverantörer. Trots att Clas Ohlson inte använder sig tekniken för styrning av leverantörer, har företaget arbetsprocesser som i grund liknar de som tekniken använder, men som kan utvecklas ytterligare med hjälp av informationsteknologi. Bland annat drar Clas Ohlson nytta av lagrad information från leverantörerna för att utvärdera och lösa eventuella problem.
- De modeller för lagerstyrning som Clas Ohlson använder stämmer bra med de teoretiska modellerna, även om vissa små olikheter förekommer i praktiken. Detta på grund av att modellerna inte är alltför komplicerade för medarbetarna att förstå och tillämpa vilket är, enligt teori, avsikten med modellerna. Clas Ohlson har en genomtänkt lagerstyrning, som har hanterat på rätt sätt modellernas begränsningar som teori varnar. Gällande lagrets benägenhet att binda onödigt mycket kapital i säsongvaror som blir mindre attraktiva när säsongen är över. Dock är frågan om det nya centrallagret kommer att klara av att leverera till de tillkommande butikerna.

7 SLUTSATS/ DISKUSSION

I detta kapitel innehåller författarens slutsatser som svarar uppsatsens problemformulering. Vidare kommer författaren att föra en diskussion runt ämnet och komma med förslag på fortsatt forskning.

”Hur styrs försörjningskedjan så att företaget levererar kunden vad den efterfrågar vid rätt tidpunkt till rätt pris?”

7.1 Slutsats

Clas Ohlson är ett företag med ett känt varumärke som erbjuder sina kunder ett attraktivt sortiment, förmånliga priser och satsar på god service. Företaget har under den senaste tiden expanderat eftersom marknaden för Clas Ohlsons har utvecklats till dess fördel. Detta har lett till att Clas Ohlsons försäljning har ökat och nya butiker har etablerats.

I syfte att ordna försörjningskedjan mer effektivt skulle Clas Ohlson behöva vidta åtgärder som förbättrar informationsflödet i företaget. Ett effektivare informationsflöde skulle understödja framställning av prognoser vilka utgör efterfrågestyrningens viktigaste uppgift. Informationsflödet tillsammans med varuflödet skulle få företaget att utvecklas i samma takt som det gör idag. För att lyckas åstadkomma det måste Clas Ohlson dra större nytta av ny teknologi i sina arbetsprocesser som idag fungerar bra, men som kommer att bli otillräckliga för att tillfredsställa Clas Ohlson framtida efterfrågan.

Inom några år kommer Clas Ohlson att få ett större antal kunder både hemma och i utlandet och kan med hjälp av teknik lära känna dem bättre, speciellt utländska kunder utanför Skandinavien. Ju fler kunder Clas Ohlson har desto större är behovet att utveckla kundrelationer och effektivare metoder för informationshantering blir mer angelägen.

Med hjälp av tekniken för styrning av kundrelationer skulle Clas Ohlson kundrelationer utvecklas så att kunderna får bättre service, speciellt under den korta tiden som säsongerna varar. Vidare skulle ett effektivt informationsflöde förbättra kommunikationen internt mellan försäljningen och marknadsföringen. Därmed kan samarbetet mellan butikscheferna och marknadsavdelningen intensifieras.

Styrning av leverantörer är en mycket viktig del av försörjningskedjan, speciellt för Clas Ohlson då företaget köper in alla sina produkter och har en stor del av sina leverantörer i Asien. Clas Ohlson nöjer sig med att utvärdera sina leverantörer med hjälp av konventionella metoder och öppen dialog. Företaget förlitar sig på sina goda och långsiktiga relationer med

sina leverantörer och använder inte tekniken för att vare sig välja eller utvärdera sina leverantörer. För att säkerställa leverantörernas leveransförmåga räcker inte med att lägga beställningarna för säsongvaror med god framförhållning. Konsekvensen av att en vara inte finns tillgänglig för de alltmer krävande kunder som vill ha sina säsongvaror i rätt tidpunkt gör att Clas Ohlsons kunder tappar förtroende för företaget. Detta ger Clas Ohlson bad-will och skapar missnöje och uppgivenhet bland försäljarna som är Clas Ohlsons ansikte utåt och möter kunderna personligt. Tekniken för styrning av leverantörer skulle effektivisera varuflödet av säsongvaror. Därmed skulle leveransservicen öka då kunderna kan hitta sina säsongvaror när de frågar efter.

Lagerstyrning är en annan viktig del av försörjningskedjan. Clas Ohlson lagerstyrning fungerar relativt bra. Ändå tar varorna slut under säsongperioden. Detta skulle kunna effektiviseras genom att dokumentera felleveranser i butikerna och utreda orsaken till felleveranserna. För att anpassa sin leveranskapacitet har Clas Ohlson fått bygga ut sitt centrallager flera gånger. Det nya centrallagret ska göra Clas Ohlsons lagerstyrning effektivare och förbereda företaget för ny och utökad efterfrågan.

Det finns utrymme och goda förutsättningar för att utveckla Clas Ohlsons nuvarande affärsprocesser med hjälp av integrerade affärssystem. Men företaget saknar incitament för att utvärdera sina arbetsprocesser och behöver bli insatt i alternativa och moderna affärsprocesser för att förstå hur företaget kan utnyttja dem med hjälp av informationsteknologi. Då tekniska lösningar innebär stora investeringar bör Clas Ohlson överväga att införskaffa delar av dessa lösningar för att testa hur det fungerar hos företaget.

7.2 Diskussion

Eftersom marknaden för detaljhandeln utvecklas positivt blir konkurrensen hårdare. Därmed måste företagen använda sig av lämpliga och effektiva strategier för att behålla sina kunder. Dagens kunder har fått större valmöjligheter, är krävande och svårflörtade. Kunderna blir nöjda om de får en komplett produkt, där menar författaren inte bara själva produkten utan även andra aspekter som att hitta produkterna på plats när kunderna efterfrågar och personligt interaktion med en engagerad försäljare, osv.

Författaren anser att Clas Ohlsons efterfrågestyrning har sina svaga punkter.

Försörjningskedjan lyckas inte riktigt med att styra försörjningen effektivt. Detta tror författaren beror på att informationsflödet i företaget är bristfällig. Clas Ohlson använder sig av konventionella metoder för att styra viktiga affärsprocesser som påverkar styrningen av

efterfrågan. Ska Clas Ohlson lyckas leverera sina kunder de rätta säsongvarorna de frågar efter vid rätt tidpunkt, måste företaget vidta åtgärder för förbättra informationsflödet. Författaren anser att Clas Ohlson skall överväga att implementera bättre och moderna metoder som effektiviserar samverkan mellan informations och varuflöde. Konventionella metoder kan användas med fördel som ett komplement till moderna metoder. Detta är särskilt väsentligt vid julhandeln, vilket som det har poängteras, är Clas Ohlsons viktigaste säsong, som till skillnad från vår och sommarsäsongen inte har vädret som osäkerhetsfaktorn. Clas Ohlson skulle kunna dra bättre nytta av julhandeln, med tanke på det varierande sortimentet företaget har, om företaget arbetar medvetet med att förbättra informationsflödet och med att säkerställa varuflödet. Vidare anser författaren att Clas Ohlson administreras alltför centralt där synpunkter från medarbetarna i lägre positioner inte kommer fram. Detta tycker författaren är beklagligt eftersom det är medarbetare i lägre positioner som har kontakten med kunderna och har mycket att tillföra till medarbetare i ledande positioner. Får medarbetare i lägre positioner större delaktighet i Clas Ohlsons affärsprocesser, tror författaren att informationsflödet kan förbättras.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Ett intressant uppslag för vidare forskning skulle kunna vara att studera företag som har varit på marknaden länge och som har implementerat tekniska lösningar, kompletta eller alternativa tekniska lösningar som portaler för styrning av kundrelationer. Hur har företaget tagit till sig ny teknologi? Har ny teknologi inneburit fler fördelar än nackdelar för företaget?

8 KRITISK GRANSKNING

I detta kapitel diskuteras hur validiteten och reliabiliteten i uppsatsen resulterade.

8.1 Validiteten

Författaren bedömer att validiteten i studien är god då författaren har intervjuat personer i ledande positioner och med olika befattningar som har god kännedom i problemområde och även många års erfarenhet inom Clas Ohlson inom branschen. På så sätt har författaren fått problemområdet belyst ur olika perspektiv. Dock validiteten kunde ha höjts om författaren hade intervjuat personer som inte har ledande positioner. Detta skulle ha gett en mångsidig bild av hur Clas Ohlson hanterar efterfrågan på säsongvaror.

Vidare har data från intervjuarna kompletterats med andra sekundärdata från årsredovisning, hemsida, huvudkatalogen, reklamblad, personaltidningen och en intern rapport från företaget. Detta för att höja validiteten i studien.

Författaren har i majoriteten av intervjuarna besökt de intervjuade på sina arbetsplatser och haft telefonkontakt innan själva intervjustillfället. Till två av de intervjuade skickades intervjufrågorna i förväg. Validiteten kan dock ha påverkats av att en av de intervjuade var under tidspress vid intervjustillfället. Personen i fråga skulle vara tjänstledig på grund av sjukdom och försökte slutföra sina åtagande innan ledigheten.

8.2 Reliabiliteten

Reliabiliteten i denna studie är inte hög. Svaren från intervjuarna blev inte som författaren hade förväntat sig. Författaren upplevde att hälften av de intervjuade inte var så insatta i problemområdet eftersom de hade underordnade ledande positioner.

Skulle studiet göras om vid ett senare tillfälle är det sannolikt att resultaten inte blir det samma. Clas Ohlson kommer att få en ny VD som tillträder vid årsskiftet och som säkerligen kommer att förändra företagets arbetssätt. Då många relevanta fenomen i studien håller på att övervägas och utbyggnad av centrallagret kommer att stå klar inom kort. Skulle andra forskare undersöka samma problemområde är sannolikheten att resultaten blir annorlunda av de skäl som nämndes ovan.

Författaren har spelat in intervjuerna och därmed har kunnat fokusera på att ställa frågorna från intervjumallen och även spontana frågor då intervjuerna var semistrukturerade. Inspelningarna gav författaren möjlighet att höra svaren från intervjuerna flera gånger i lugn och ro.

KÄLLFÖRTECKNING

Andersson Rolf, Lagerchef Clas Ohlson Centrallagret, Insjön, Personlig Intervju 2007-04-27 kl. 13.

Arbnor, I, Bjerke, B, (1994). Företagsekonomisk metodlära.

Bergsmeds Ove, Butikschef Clas Ohlson Farsta, Stockholm, Personlig Intervju 2007-04-16 kl. 10.

Bortas Mats, Inköpschef Clas Ohlson Centrallagret, Insjön, Telefonintervju 2007-04-11 kl.14.

CO-bladet personaltidning för Clas Ohlson Koncern, 4- 2006

CO-bladet personaltidning för Clas Ohlson Koncern, 1- 2007

Chen Injazz J, Popovich Karen, (2003),s. 672-688 *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*, Business Process Management Journal.(Elektronisk) Tillgänglig 2007-03-15 kl.12:05 <http://www.emeraldinsight.com/>

Choy, K.L,Fan, Kenny K.H, Lo Victor, Jun 2003, s. 263 – 274, *Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning*, Industrial Management & Data Systems.(Elektronisk).Tillgänglig 2007-03-15 kl.11:00 <http://www.emeraldinsight.com/>.

Croxton Keely L, Lambert, Douglas M, García-Dastugue Sebastián J, Dale S. Rogers,2002, s. 51 – 66, *The Demand Management Process*, The International Journal of Logistics Management. (Elektronisk). Tillgänglig 2007-03-23 kl.11: 10 <http://www.emeraldinsight.com/>.

Fawcett, Stanley E, Calantone Roger J, Roath, Anthony, 2000, s. 472-499, *Meeting quality and cost imperatives in a global market*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. (Elektronisk). Tillgänglig 2007-03-21 kl.9: 10 <http://www.emeraldinsight.com/>.

Gupta Yogesh, Sundararaghavan P.S. and Mesbah U. Ahmed, 2003.s.500-518, *Ordering policies for items with seasonal demand*, The College of Business Administration, The

University of Toledo, Toledo, Ohio, USA. (Elektronisk). Tillgänglig 2007-04-02, kl 12:50, <http://www.emeraldinsight.com/>.

Hsu Li-Ling, Sep 2005, s. 857 – 875, *SCM system effects on performance for interaction between suppliers and buyers*, Industrial Management & Data Systems Tillgänglig 2007-03-23, kl 10:15 : <http://www.emeraldinsight.com/>.

Johannessen A, Tuft P, 2003, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*.

Kobbacy Khairy A.H, Liang Yansong, Dec 1999, s.354 – 366, *Towards the development of an intelligent inventory management system*, Integrated Manufacturing Systems. (Elektronisk) Tillgänglig 2007-03-30, kl. 19:00, <http://www.emeraldinsight.com/>.

Larson Paul D, Canada Edmonton, DeMarais Robert A., 1990, s.498-509, *Psychic stock: an independent variable category of inventory*, College of Business Administration, University of Oklahoma, USA. (Elektronisk) Tillgänglig 2007-04-02, kl 12:15, <http://www.emeraldinsight.com/>.

Lee Hau L,(2002), s.105-119 *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties*, California Management Review. (Elektronisk). Tillgänglig 2007-03-21 kl.10:00 <http://www.emeraldinsight.com/>.

Liu C.Y.D, Ridgway Keith, Feb 1995, s. 12 – 21, *A computer-aided inventory management system – part 1:Forecasting*, Integrated Manufacturing Systems. (Elektronisk) Tillgänglig 2007-04-02, kl 11:42 <http://www.emeraldinsight.com/>.

Patel, R, Davidson, B, 2003, *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*.

Zimmerman Jenny, Marknadschef Clas Ohlson, Centrallagret, Insjön, Personlig Intervju 2007-04-26 kl.13.

Walker John, (1999), s.354,358 *A model for determining price markdowns of seasonal*

Merchandise, Nanyang Business School, Nanyang Technological University, Singapore,
Journal of Product and Brand Management (Elektronisk) Tillgänglig 2007-04-03, kl. 14:00
<http://www.emeraldinsight.com/>.

Wallin Cynthia, Rungtusanatham M. Johnny, Rabinovich Elliot, 2006, s. 50 – 68, *What is the “right” inventory management approach for a purchased item?* International Journal of Operations & Production Management. (Elektronisk) Tillgänglig 2007-03-30, kl. 19:25,
<http://www.emeraldinsight.com/>.

www.clasohlson.se (Elektronisk). Tillgänglig 007-04-12., Kl.10 www.clasohlson.se
www.clasohlson.se, <http://www.clasohlson.se/Template/Template1.aspx?id=217670>,
(Elektronisk). Tillgänglig 2007-04-12 kl.10:00

www.clasohlson.se, <http://www.clasohlson.se/Financial/Report.aspx?id=8777957>
(Elektronisk). Tillgänglig 2007-03-14 kl.13

www.clasohlson.se, <http://www.clasohlson.se/Template/Template1.aspx?id=379172>,
(Elektronisk). Tillgänglig 2007-04-23 kl.15:00

www.clasohlson.se/, <http://www.clasohlson.se/Archive/Reports/clasohlson20052006.pdf>,
(Elektronisk). Tillgänglig 2007-04-20, kl.10

www.clasohlson.se/, <http://www.clasohlson.se/Product/StartPageProducts.aspx>. (Elektronisk)
Tillgänglig 2007-04-17 kl.10

www.clasohlson.se/,
http://www.clasohlson.se/Archive/CoC/ClasOhlson_uppfkod_2007jan.pdf- (Elektronisk)
Tillgänglig 2007-04-21 kl.12

www.clasohlson.se/,
<http://www.clasohlson.se/Template/Template1.aspx?id=217664>(Elektronisk) Tillgänglig
2007-04-20 kl.18

www.clasohlson.se/, <http://www.clasohlson.se/Template/Template1.aspx?id=10160382007->
(Elektronisk) Tillgänglig 2007-04-20 kl.19

BILAGOR

Intervjumall 1

*Telefonintervju 2007-04-11 kl.10, Inköpschef Mats Bortas, Clas Ohlson
Centrallagret, Insjön.*

1. Hur gör ni för att öka Clas Ohlsons konkurrensfördelar på marknaden? Bemöta konkurrensen och tillfredställa kunderna?
2. Hur gör ni för att förbättra samarbetet i er försörjningskedja? Använder ni Supply chain Management teknik?
3. Hur gör ni för att hålla jämvikten mellan kundernas krav och värdekedjans förmåga att leverera vad kunden efterfrågar?
4. Hur beräknar ni efterfrågan på säsongprodukter? Använder ni sig av prognoser? I så fall, Vad använder ni för material i prognoserna?
5. Hur gör ni för att gardera sig för variationer i efterfrågan, låg respektive hög? Har ni någon handlingsplan?
6. Hur gör ni för att hantera ökad efterfråga på säsongvaror under säsongen? Hur ofta fylls lagret på?
7. Hur samordnar ni efterfrågan av säsongvaror med andra processer så att varje del av försörjningskedjan kan balansera sitt behov och sin kapacitet i tid? Har ni någon policy för det eller system för det?
8. Hur fungerar kommunikationen mellan försäljning, marknadsföring, kundservice, lager, finans, logistik, personaladministration med Clas Ohlsons kontaktpunkter? (Internetbutik, /hemsida, e-post, direkt försäljning i butik, Postorder (telefon försäljning)
9. Hur får ni reda på vilka produkter kunden vill ha under de olika säsongerna?
10. Vad har Internet inneburit för Clas Ohlson?
11. Hur väljer ni era leverantörer? Vad har ni för underlag för att välja leverantörer? Använder ni er av någon mjukvara för det?
12. Är leverantörerna integrerade i något nätverk där de samspelar?
13. Hur gör ni för att lösa ett problem med leverantörer? Använder ni er av någon mjukvara för det?
14. Hur fungerar samarbetet mellan försäljning, marknadsföring, kundservice och lager, logistik, finans, inköp, tillverkning?

15. Hur gör ni för att matcha kundernas efterfråga med leverantörernas förmåga att leverera en specifik produkt?
16. Hur styr ni lagret så att leveransservicen säkerställs? Vad är lageromsättnings hastighet för säsongvaror?
17. Hur styr ni lagring av säsongvaror? Hur mycket och när det ska beställas?
18. Köper ni in och lagrar produkter fast ni inte vet med säkerhet hur stor efterfrågan kommer att bli? Eller väntar ni tills efterfrågan är känd för att köpa in och lagra produkter?
19. Köper ni in produkter och lagrar dem men betalar först när produkterna är sålda? Eller köper ni in produkter men lagrar hos leverantören?
20. Hur gör ni för att undvika att binda kapital i säsongrelaterade produkter? Hur avgör ni prissänkningen?

Intervjumall 2

Personlig Intervju 2007-04-16 kl. 10, Butikschef Ove Bergsmeds, Clas Ohlson Farsta, Stockholm.

1. Hur gör ni för att öka Clas Ohlsons konkurrensfördelar på marknaden? Bemöta konkurrensen och tillfredställa kunderna?
2. Hur gör ni för att förbättra samarbetet i er försörjningskedja? Använder ni Supply chain Management teknik?
3. Vem/vilka ansvarar för styrningen av efterfrågan i företaget? Befattningar?
4. Använder ni sig av prognoser för att beräkna efterfrågan på säsongvaror? I så fall Vad använder ni för material i prognoserna?
5. Vilka ansvarar för prognoserna?
6. Hur gör ni för att hantera ökad efterfråga på säsongvaror under säsongen?
7. Hur samordnar ni i tid efterfrågan av säsongvaror med andra processer?
8. Hur vårdar ni era kundrelationer, hur gör ni för att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer? Vilka ansvarar för utvecklingen av kundrelationer
9. Hur använder ni IT lösningar för att vårda sina kunder?
10. CRM? Om inte? Hur sker kommunikationen mellan Försäljarna, kampanjansvariga, Kundens ansvariga i butiken, personalen i Centrallagret och kunderna via Internetbutik, hemsida, e-post och Postorder?
11. Hur får ni reda på vilka produkter kunden vill ha under de olika säsongerna? Om kommunikationen med kunden fungerar?
12. Hur hanterar ni kundinformationen? Databas med kundinformation, Kundregister för lojala kunder?
13. Hur ofta uppdateras hemsidan? Hur ofta uppdateras Clas Ohlssons intranät?
14. Vad har Internet inneburit för Clas Ohlson?
15. Hur väljer ni Clas Ohlson sina leverantörer? Vad har ni för underlag för att välja leverantörer? Använder ni er av någon mjukvara för det?
16. Vilka ansvarar för val och kontakten med leverantörerna?
17. Är leverantörerna integrerade i något nätverk där de samspelar?

18. Hur utvärderar ni era leverantörer? Använder ni er av någon mjukvara för det?
19. Vilka kriterier måste en potentiell leverantör uppfylla?
20. Hur styr ni lagret? Hur mycket och när det ska beställas?
21. Får ni in produkter fast ni inte vet med säkerhet hur stor efterfrågan kommer att bli?
Till exempel: Säsongrelaterade produkter eller får ni in produkterna när efterfrågan är känd?
22. Hur gör ni om ni märker att en produkt är svårsåld?

Intervjumall 3

Personlig Intervju 2007-04-26 kl.13, Marknadschef, Jenny Zimmerman Clas Ohlson, Centrallagret, Insjön.

1. Hur gör ni för att öka Clas Ohlsons konkurrensfördelar på marknaden? Bemöta konkurrensen och tillfredställa kunderna?
2. Hur gör ni för att förbättra samarbetet i er försörjningskedja? Använder ni Supply chain Management teknik?
3. Vem/vilka ansvarar för styrningen av efterfrågan i företaget? Befattningar
4. Hur får ni reda på vilka produkter kunden vill ha under de olika säsongerna? Hur beräknar ni efterfrågan på säsongprodukter?
5. Använder ni sig av prognoser? I så fall, Vad använder ni för material i prognoserna?
6. Använder ni er av någon mjukvara vid prognoser? Eller hur görs dem?
7. Vilka ansvarar för prognoserna? Gör varje affärsområde sin egen prognos eller görs prognoserna gemensam för hela företaget?
8. Hur överför ni informationen/prognosernas resultat till de berörda? Har ni något informationssystem för det?
9. Hur gör ni för att hålla jämvikten mellan kundernas krav och värdekedjans förmåga att leverera vad kunden efterfrågar?
10. Hur gör ni för att gardera sig för variationer i efterfrågan, låg respektive hög? Har ni någon handlingsplan?
11. Hur vårdar ni era kundrelationer, hur gör ni för att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer?
12. Hur använder ni kundinformationen? Vilka ansvarar för utvecklingen av kundrelationer?
13. Hur Använder ni IT lösningar (CRM teknik), för att vårda sina kunder? Kan ni tänka er att implementera den? Vad anser ni ha för behov av CRM?
14. Hur sker kommunikationen mellan försäljning, marknadsföring, kundservice, lager, finans, logistik, personaladministration med Clas Ohlsons kontaktpunkter? (Internetbutik,/hemsida, e-post, direkt försäljning i butik, Postorder)
15. Hur hanterar ni kundinformationen från de olika kontaktpunkterna/försäljningskanaler? Databas med kundinformation, Kundregister för lojala kunder?

16. Vad har Internet inneburit för Clas Ohlson? Hur fungerar handeln på Internet?
17. Hur ofta uppdateras hemsidan? Hur ofta uppdateras Clas Ohlssons intranät?
18. Vilka kriterier måste en potentiell leverantör uppfylla? Är leverantörerna integrerade i något nätverk där de samspelar? Uppförande kod?
19. Hur gör ni för att lösa ett problem med leverantörer? Hur utvärderar ni era leverantörer? Hur hanterar ni information om leverantörerna?
20. Hur fungerar samarbetet mellan lager, finans, logistik, personaladministration på Clas Ohlson?
21. Hur fungerar samarbetet mellan försäljning, kundservice och marknadsföringsavdelningar på Clas Ohlson?
22. Hur säkerställer Clas Ohlson leveransservicen? Hur gör ni om ni märker att en produkt är svårsåld?
23. Hur gör ni för att undvika att binda kapital i säsongrelaterade produkter som blir inaktuella efter säsongens slut? Hur mycket och när det ska beställas?

Intervjumall 4

*Personlig Intervju 2007-04-27 kl.13, Lagerchef Rolf Andersson, Clas Ohlson
Centrallagret, Insjön.*

1. Hur gör ni för att öka Clas Ohlsons konkurrensfördelar på marknaden? Bemöta konkurrensen och tillfredställa kunderna?
2. Hur gör ni för att förbättra samarbetet i er försörjningskedja? Använder ni Supply Chain Management teknik?
3. Vem/vilka ansvarar för styrningen av efterfrågan i företaget? Befattningar
4. Hur gör ni för att hålla jämvikten mellan kundernas krav och värdekedjans förmåga att leverera vad kunden efterfrågar?
5. Hur får ni reda på vilka produkter kunden vill ha under de olika säsongerna? Hur beräknar ni efterfrågan på säsongprodukter?
6. Använder ni sig av prognoser? Vilka ansvarar för prognoserna? I så fall, Vad använder ni för material i prognoserna?
7. Använder ni er av någon mjukvara vid prognoser? Gör varje affärsområde sin egen prognos eller görs prognoserna gemensam för hela företaget?
8. Hur överför ni informationen/prognosernas resultat till de berörda? Har ni något informationssystem för det?
9. Hur gör ni för att gardera sig för variationer i efterfrågan, låg respektive hög? Har ni någon handlingsplan?
10. Hur vårdar ni era kundrelationer, hur gör ni för att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer?
11. Använder ni er av IT lösningar (CRM teknik) för att vårda sina kunder? Kan ni tänka er att implementera den?
12. Vilka ansvarar för utvecklingen av kundrelationer?
13. Hur sker kommunikationen mellan försäljning, marknadsföring, kundservice, lager, finans, logistik, personaladministration med Clas Ohlsons kontaktpunkter? (Internetbutik,/hemsida, e-post, direkt försäljning i butik, Postorder)

14. Hur hanterar ni kundinformationen från de olika kontaktpunkterna/försäljningskanaler? Databas med kundinformation, Kundregister för lojala kunder?
15. Vad har Internet inneburit för Clas Ohlson? Hur ofta uppdateras hemsidan? Hur ofta uppdateras Clas Ohlssons intranät?
16. Vilka ansvarar för val och kontakten med leverantörerna?
17. Hur väljer ni era leverantörer? Vad har ni för underlag för att välja leverantörer?
Använder ni er av någon mjukvara för det?
18. Vilka kriterier måste en potentiell leverantör uppfylla? Är leverantörerna integrerade i något nätverk där de samspelar?
19. Hur gör ni för att lösa ett problem med leverantörer? Hur utvärderar ni era leverantörer? Hur hanterar ni information om leverantörerna?
20. Samarbetar med försäljning, kundservice och marknadsförings avdelningar på Clas Ohlson?
21. Hur säkerställer Clas Ohlson leveransservicen? Hur gör ni om ni märker att en produkt är svårsåld?
22. Hur gör ni för att undvika att binda kapital i säsongrelaterade produkter som blir inaktuella efter säsongens slut? Hur mycket och när det ska beställas?